

Jenna Venäläinen

Johdon ja alaisten välinen luottamuspääoma

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

08.02.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jenna Venäläinen Johdon ja alaisten välinen luottamuspääoma 56 sivua + 3 liitettä Helmikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Tutkintovastaava Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli Yritys X:n johdon ja alaisten välinen luottamuspääoma. Yritys X on pieni sosiaalialan yritys. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten luottamus ilmenee ja vaikuttaa Yrityksessä X sekä mitä haasteita luottamus aiheuttaa yritykselle.</p> <p>Työtä varten tehtiin kartoitus yrityksen luottamuspääomasta. Kartoituksessa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tiedonkeruutapoja. Kartoitus kuvaa vain yhtä tapausta, eikä sitä voi yleistää koskemaan muiden yritysten luottamuspääomaa. Työhön kerättiin tietoa sähköisen kyselylomakkeen ja puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kartoitukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä ja kartoituksen vastausprosentti oli 100 %.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään luottamusta koskevaa termistöä sekä tarkastellaan luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa osuudessa käsitellään myös, mitä vaikutusta luottamuksella on ja kuinka sen voi menettää. Lisäksi siinä tarkastellaan, sitä milloin luottamus on hyvällä ja milloin huonolla tasolla sekä sitä, miten menetetyn luottamuksen voi saada takaisin. Työn teoreettinen osuus toimi pohjana kyselylomakkeen rakentamiselle sekä tulosten analysoinnille.</p> <p>Yritys X:n johdon ja alaisten välinen luottamuksen taso oli melko hyvä, mutta siinä oli myös parannettavaa. Luottamuksen syntymiseen kyseisessä yrityksessä vaikuttivat vuorovaikutus, yhteiset kokemukset, asioiden suunnittelu ja tekeminen yhdessä, päätöksenteko ja vastuunjako sekä alaisten ja esimiehen velvollisuudet. Luottamuksen ansiosta alaiset saavat riittävästi vastuuta ja haasteita työstään. Alaiset uskaltavat ottaa riskejä työssään ja he sietävät epävarmuutta melko hyvin. Luottamuksen haasteita tässä yrityksessä aiheuttavat vanhat konfliktit, johdon viestinnän avoimuuden puute sekä esimiehen ja alaisten välinen viestintä. Kaiken kaikkiaan yrityksen luottamuspääomassa oli kuitenkin enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia.</p> <p>Yritys sai kartoituksen tulosten avulla ajankohtaista tietoa yrityksen johdon ja alaisten välisestä luottamuspääomasta sekä muutamia kehittämis ehdotuksia alaisten ja johdon välisen luottamuspääoman kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	Luottamus, luottamuspääoma, vuorovaikutus

Author(s) Title	Jenna Venäläinen Trust capital between managers and subordinates
Number of Pages Date	56 pages + 3 appendices February 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Anne Perkiö, Head of the degree programme
<p>The purpose of this thesis was to examine the trust capital between managers and subordinates of Company X. Company X is a small social service company. The purpose of the thesis was to find out how the trust performs and effects in the Company X and what challenges trust causes to the company.</p> <p>The mapping was executed as a case mapping and both quantitative and qualitative data collection methods were used. An electronic inquiry and a half structured interview were used as data collection methods in the mapping. The mapping involved six people and the response rate was a hundred percent.</p> <p>The theoretical framework of the thesis deals with terms which are related to trust and factors which effect building trust. The theoretical part also clarifies what influences trust and how it may be lost. In addition, the theoretical framework handles also situations when trust is on a good level and when it's on a bad level and also how the lost trust can be regained. The theoretical frame worked as a basis for the making inquiry and also for analyzing the results.</p> <p>The level of the trust capital between managers and subordinates was a quite good in Company X but there were also things which need to be developed. Building trust in that company was affected by communication, common experiences, planning and doing things together, making decisions and sharing responsibility and superior and subordinate's responsibilities. Due to the trust subordinates get enough challenges and responsibilities of their job. Subordinates are willing to take risk and they can deal with uncertainty at work. Challenges of trust in this company were old conflicts, managers lack of openness and communication between superior and subordinates. All in all, there were more strengths than weaknesses in the trust capital of the Company X.</p> <p>With the help of the results of this mapping the company got actual information of its capital trust between managers and subordinates and some development suggestion for developing the capital trust between managers and subordinates. The author recommends that the superior would develop her communication style and company would use more time planning and doing things together.</p>	
Keywords	Trust, trust capital, communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Toimeksiantajan kuvaus	1
1.3	Työn tavoite ja aiheen raja	2
1.4	Työn rakenne ja kartoitus	3
2	Luottamus	4
2.1	Luottamuksen määrittelyä	4
2.2	Luottamuspääoma ja sen ilmenemismuodot	6
2.3	Luottamuksen taso	7
2.4	Luottamuksen syntyminen	11
2.5	Alaisen ja esimiehen velvollisuudet luottamuksen syntymisessä	12
2.5.1	Alaisen velvollisuudet	12
2.5.2	Esimiehen velvollisuudet	13
2.6	Luottamuksen merkitys	17
2.7	Luottamuksen haasteet	18
2.8	Luottamuksen palauttaminen	19
3	Johdon ja alaisten välinen luottamuspääoma Yritys X:ssä	20
3.1	Kartoituksen suunnittelu ja toteutus	20
3.2	Luottamuksen taso	22
3.2.1	Alaisten näkökulma	22
3.2.2	Esimiehen näkökulma	25
3.3	Luottamuksen syntyminen	27
3.3.1	Alaisten näkökulma	27
3.3.2	Esimiehen näkökulma	31
3.4	Luottamuksen merkitys	32
3.4.1	Alaisten näkökulma	32
3.4.2	Esimiehen näkökulma	35
3.5	Luottamuksen haasteet	37
3.5.1	Alaisten näkökulma	37
3.5.2	Esimiehen näkökulma	39
3.6	Vahvuudet ja kehittämissuhteet	42
3.7	Kartoituksen luotettavuus ja pätevyys	44

4. Johtopäätökset	45
4.1 Luottamuksen taso	45
4.2 Luottamuksen syntyminen	48
4.3 Luottamuksen merkitys	50
4.4 Luottamuksen haasteet	52
4.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi	53
4.6 Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusaihe	54
Lähteet	56
Liitteet	
Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje	
Liite 2. Kyselylomake	
Liite 3. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Luottamus aiheena kiinnostaa minua, koska sen merkitys työelämässä ja elämässä yleensäkin on paljon suurempi kuin sen kokemusteni perusteella ajatellaan olevan. Sen merkitystä on vaikea huomata, koska sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Kun luottamus jostain syystä heikentyy tai katoaa kokonaan, aletaan sen merkitystä yleensä ymmärtää paremmin (Laine 2010,11–13.) Luottamuksen menettäminen on paljon helpompaa kuin sen uudelleen rakentaminen. (Busch & Hantusch 2000, 58, 60–61.) Luottamuksen palauttaminen vaatii paljon aikaa, eikä se joissain tilanteissa ole edes mahdollista. (Laine 2010,11–13).

Aihe kiinnostaa minua myös erityisesti siksi, että luottamuksessa on kyse ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Olen lukenut paljon psykologiaa lukiossa, joten siksi aihe kiinnosta minua erityisesti. Pidän psykologiasta ja tähän aiheeseen sai yhdistettyä hyvin psykologiaa ja liiketaloutta. Lisäksi koulussa oli monella kurssilla mainittu, että luottamus on todella tärkeää työelämässä. Tein opinnäytetyön toimeksiantona Yritys X:lle, jossa oli myös keskustelu näistä asioista. Yrityksen kiinnostus aiheeseen lisäsi myös omaa kiinnostustani aihetta kohtaan.

Luottamuksesta ei ole tehty kuin muutamia opinnäytetöitä. Luottamusta sivuavia opinnäytetöitä on tehty vähän enemmän. Yritys X:stä on tehty ainakin kaksi opinnäytetöitä, mutta ne eivät käsittele luottamusta. Käytin lähteenäni psykologian ja liiketalouden aineistoja ja materiaaleja.

1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Päätin jo heti alussa, että haluaisin opinnäytetyölleni toimeksiantajan, sillä mielestäni se antaisi työlleni enemmän merkitystä ja tavoitteita. Myös tutkimusaineistoa olisi helpompi kerätä toimeksiantajan kautta. Lähdin tutkimaan vanhoja opinnäytetöitä, joista löysin kiinnostavan yrityksen. Valitsemani yritys toimii sosiaalialalla. Yritys X kuuluu osaksi X

konsernia, johon kuuluvat Yritys X:n lisäksi jäsenjärjestöt, joista 28 on paikallisyhdistyksiä ja 7 valtakunnallisia jäsenjärjestöjä. Lisäksi siihen kuuluvat kaksi muuta yritystä. Nämä kaikki toimivat erään yrityksen alaisuudessa. (Yritys X 2012.)

Yritys X tarjoaa 16–26-vuotiaille nuorille itsenäistymisen tukea. Tarvittaessa asiakkaalle saadaan järjestettyä myös vuokra-asunto. Asiakkaita ovat esimerkiksi lastensuojelun jälkihuollon asiakkaat, vaikeasta kotitilanteesta tulevat nuoret, asunnottomat, maahanmuuttajat sekä mielenterveys ja päihdekuntoutujat. (Yritys X 2012.)

Yrityksen tarjoamia palveluita ovat muun muassa asiakkaan tulevaisuuden suunnittelu sekä raha-asioiden ja kodinhoidon neuvonta. Palvelut tuotetaan ensisijaisesti asiakkaan kotiin tai toimintaympäristöihin ja niiden tarkoituksena on auttaa nuorta itsenäistymisessä. Palvelut jaetaan neljään eri jaksoon, joita toteutetaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Yrityksen tiloissa on monipuolisia oppaita itsenäistymiseen ja itsenäiseen elämään. Oppaissa kerrotaan myös mistä paikoista voi saada apua erilaisiin elämänvaiheisiin ja tarpeisiin. Yritys on perustettu vuonna 2009 ja se toimii lähinnä pääkaupunkiseudulla. Yrityksessä on alle kymmenen työntekijää ja toimitusjohtaja. Työntekijöiden määrä vaihtelee tilanteiden mukaan. (Yritys X 2012.)

1.3 Työn tavoite ja aiheen raja

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on Yritys X:n tämänhetkinen luottamuksen taso yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä. Johdolla viitataan tässä tapauksessa yrityksen esimieheen ja toimitusjohtajaan. Työtä varten kartoitettiin myös luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä selvitettiin, mikä merkitys luottamuksella on kyseisessä organisaatiossa ja mitä haasteita luottamukseen yrityksessä liittyy. Tavoitteena oli myös, että kohdeyritys pystyisi jatkossa hyödyntämään työn tuloksia johdon ja alaisten välisessä luottamussuhteessa mahdollisimman paljon.

Työssä tarkastellaan nimenomaan johdon ja alaisten välistä luottamuspääomaa. Käsitelin sitä molemmista näkökulmasta, mutta keskityin vähän enemmän alaisten näkökulmaan. Halusin tietää, mitä mieltä he ovat yrityksen luottamuspääomasta sekä johdon toiminnasta. Kuuntelin kuitenkin sekä johtoa että alaisia ja tein sen pohjalta analysointia, johtopäätöksiä, ja joitakin kehittämissuhteita. Tein luottamuspääomasta kartoituksen,

jonka toteutin sähköisen kyselylomakkeen ja yhden henkilöhaastattelun avulla. Analysoin tulokset ja esitin joitakin kehittämisehdotuksia sekä arvioin kartoituksen luotettavuutta ja siitä saatavaa hyötyä sekä yritykselle että minulle.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli:

Miten luottamus ilmenee ja vaikuttaa Yritys X:ssä, ja mitä haasteita se aiheuttaa yritykselle? Jotta tutkimusongelmaa oli mahdollista lähteä selvittämään, mietin ongelman avuksi keskeisimpiä tutkimuskysymyksiä. Tärkeimmiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat seuraavaksi:

- miten luoda/parantaa luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä
- miten tärkeää se on
- mitä merkitystä sillä on arkipäivän työtilanteisiin
- mitä vaikutusta sillä on työskentelemiseen/työyhteisössä
- millä tasolla luottamus on yrityksessä
- mitä haasteita luottamuksen luominen/ylläpitäminen aiheuttaa?

1.4 Työn rakenne ja kartoitus

Opinnäytetyö rakentuu neljän luottamukseen liittyvän teeman kautta. Teemat ovat:

- luottamuksen taso
- luottamuksen syntyminen
- luottamuksen merkitys
- luottamuksen haasteet.

Teemat ovat todella lähellä toisiaan, ja ne menevät osittain myös päällekkäin. Esimerkiksi luottamuksen taso ja syntyminen ovat todella lähellä toisiaan ja niiden sisältö vaikuttaa kumpaankin teemaan.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin luottamukseen liittyvää keskeistä käsitteistöä sekä kuvataan luottamukseen liittyviä muita tekijöitä. Sen jälkeen kuvataan luottamuksen syntymiseen ja luottamuksen tasoon vaikuttavia tekijöitä. Työn alussa tarkastellaan myös,

milloin luottamus on hyvällä ja milloin huonolla tasolla. Työssä käsitellään myös luottamuksen merkitystä sekä luottamukseen liittyviä haasteita. Lopuksi työn alussa käsitellään luottamuksen menettämistä ja sen palauttamista. Aiheen esittelyn jälkeen siirrytään kartoituksen suunnitteluun ja toteutukseen. Sen jälkeen kuvataan selvityksen tuloksia sekä tarjotaan joitakin kehittämissuhteita yritykselle. Ennen johtopäätöksiä arvioidaan selvityksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Johtopäätöksissä käydään läpi tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Lisäksi siinä käydään läpi koko opinnäytetyöprosessissa onnistumista ja hyödyllisyyttä sekä itselle että yritykselle. Siinä kuvataan myös haasteita ja prosessin aikaista oppimistani.

Toteutin selvityksen kyselylomakkeen sekä yhden henkilöhaastattelun avulla. Työntekijät osallistuivat selvitykseen sähköisellä kyselylomakkeella. Lisäksi haastattelin heidän esimiestään kyselylomakkeen vastausten perusteella. Edellä mainitut tutkimuskysymykset ovat kartoituksen pohjana ja tutkimani teoria on työni teoreettinen tietoperusta. Työssä käytetyt tiedonkeruutavat ovat sekä laadullisia että määrällisiä sekä niiden yhdistelmiä. Käytin kuitenkin enemmän laadullisia tiedonkeruutapoja. Tämä johtui tutkimukseen osallistuvien pienestä määrästä sekä aiheen luonteesta. Lopuksi kokosin yhteenvedon yrityksen tämänhetkisestä luottamuksen tilasta, luottamuksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä, luottamuksen merkityksestä sekä haasteista ja annoin yritykselle joitakin kehittämissuhteita tulevaisuutta varten.

2 Luottamus

2.1 Luottamuksen määrittelyä

Luottamus on moniulotteinen ilmiö ja siksi sitä ei ole helppo määritellä. Luottamukseen vaikuttavat monet tekijät, ja myös itse luottamuksella on vaikutusta moneen asiaan. Luottamukseen liittyy aina kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta. Ilman sitä luottamusta ei voi syntyä. Luottamusta ei voi pakottaa, vaan se on aina vapaaehtoista. Luottamuksen tunne syntyy ihmisestä itsestään. Luottamuksen syntyminen on pitkä ja hidas prosessi. Siihen tarvitaan aikaa ja kokemuksia. Luottamus on oppimisprosessi, jota voi kehittää ja josta voi oppia koko ajan lisää. (Laine 2010,19–23,35.)

Luottamus ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Liian luottamuksellinen työyhteisö voi lamaantua ja menettää innovatiivisuutensa. Rehellisyys ja luottamus ovat todella lähellä

toisiaan. Rehellisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä asioiden kertomista ajoissa, rehellisesti ja tarkasti. (Nooteboom & Six 2003,12,30–31.)

Monet tutkijat ja kirjoittajat ovat yrittäneet määritellä luottamusta ja käsitellä sitä ilmiönä. Lainen (2010,11) mukaan ”luottamus on kuin aineetonta lainaa, jonka annamme ihmiselle, kehen luotamme”. Harisalo ja Miettinen (2010,29) kuvaavat luottamusta pitkään jatkuneeksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa on vähintään kaksi osapuolta. Luottamus suhteeseen liittyvät kiinteästi yhteiset odotukset, lupaukset ja toiminnot. Heidän mielestään luottamusta ei voi ostaa eikä lainata, vaan luottamus on ansaittava ja lunastettava. Mayer, Davis ja Schoorman (Kallioma ja Kettunen 2010,40–41) määrittelevät luottamuksen haluksi olla alttiina toisen ihmisen teoille ilman vaikutusvaltaa. Hosmerin (Kallioma ja Kettunen 2010, 40–41) mielestä luottamus on täynnä positiivisuutta huolimatta henkilön mahdollisuudesta haavoittaa toista henkilöä.

Luottamus on kaiken inhimillisen toiminnan perusta, ilman sitä ihmisten on todella vaikea toimia keskenään. Mitkään järjestelmät kuten lait eivät toimi ilman luottamusta. Luottamusta tarvitaan jokaisessa ihmisen tekemässä toiminnassa. (Harisalo & Miettinen 2010, 23–24.) Luottamusta tarvitaan koko ajan arkipäiväisessä elämässä. Sitä pidetään itsensä selvyytenä, ja usein sen merkitys huomataan vasta kun luottamus jostain syystä heikentyy tai häviää kokonaan. (Laine 2010,11–13.)

Blomqvistin (2011, 5) määritelmä on riskin suhteen samanlainen kuin muilla. Hän korostaa myös luottamukseen liittyviä tunteita, järkeä ja asenteita. Tunteet ja järki liittyvät myös muiden määritelmiin, mutta hän tuo ne vahvemmin esille. Hän korostaa muita enemmän myös asennetta, joka vaikuttaa luottamukseen. (Blomqvist 2011,5.)

Luottamus on tunne, jota tunnemme jotakin toista ihmistä kohtaan. Luottamus on aina sillä henkilöllä, joka tuntee luottamusta jotakin toista henkilöä kohtaan. Luottamuksessa on siis paljolti kyse ihmisen tunteista. Tunteita ei voi pakottaa, eikä näin myöskään luottamusta. Esimerkiksi jos oppilas luottaa opettajaan, luottamus on hänellä, ei opettajalla, ellei hän tunne samoin oppilasta kohtaan. (Laine 2010,27.)

2.2 Luottamuspääoma ja sen ilmenemismuodot

Luottamuksessa on oltava aina vähintään kaksi osapuolta, jotka ovat luottaja ja luotettu. Näihin osapuoliin liittyvät termit luotettavuus ja luottavaisuus. Luotettavuudella tarkoitetaan luotetun antamaa kuvaa muille. Sen avulla voidaan viestittää muille kuinka luotettavana muut luotettua pitävät. Se on tavallaan kuin luottamus brändin luomista. Luotettavuutta voi vahvistaa toimimalla johdonmukaisesti sekä pitämällä lupauksensa. Luottavaisuus kuvaa luottajan luonnollista kykyä luottaa toisiin ihmisiin. Se on siis luonnollista ja syntyperäistä, joka on kaikilla persoonasta riippumatta. Tämä tulee erottaa ajan myötä syntyvästä luottamuksesta. (Laine 2010,27–28.) Jotta luottamussuhde voi toimia, on sekä luotetun että luottajan haluttava hyvää toisillensa, eikä vain itsellensä. Kumppanilla on oltava kyvykkyyttä, joka vastaa kumppanin odotuksiin luottamuksesta ja rehellisyydestä. Luottaja arvioi myös luotetun halukkuutta säilyttää luottamussuhde tulevaisuudessa. Toimiva luottamussuhde edellyttää sitä, että luotettu tuo aktiivisesti esiin halua pitää huolta luottajan hyvinvoinnista. (Six & Sorge 2008,860–861.)

Luottamusta on ainakin kahta erilaista: yleistävää luottamusta ja rajaavaa luottamusta. Yleistävää luottamusta syntyy, kun aletaan oppia luottamaan ihmisiin. Aluksi luotetaan kaikkiin ihmisiin, jopa tuntemattomiin, vaikka he eivät olisi antaneet näyttöä siitä, että heihin voisi luottaa. Rajaava luottamus on luottamusta, jota tunnetaan vain läheisiä ihmisiä kohtaan. Nämä ihmiset tunnetaan jo entuudestaan, ja heidän kanssaan on saatu yhteisiä kokemuksia. Rajaavan luottamuksen piiriin kuuluvat esimerkiksi perhe ja ystävät. (Harisalo ym. 2010,30.)

Luottamus voi kohdistua yritykseen tai henkilöön sekä hänen käyttäytymiseensä. Kummatkin luottamuksen ilmenemismuodot kuitenkin liittyvät toisiinsa, ja ne ovat yhteydessä toisiinsa. Henkilöön kohdistuva luottamus riippuu myös henkilön asemasta yrityksessä. Luottamus voi liittyä henkilön tai yrityksen osaamiseen, ihmissuhteisiin ja kiinnostukseen muista sekä rehellisyyteen ja luottamuksellisuuteen. Osaamisella viitataan tässä yhteydessä teknisiin, kognitiivisiin ja viestinnällisiin taitoihin. Ihmissuhteisiin liittyvä luottamus tarkoittaa muista välittämistä ja halusta tehdä heille hyvää. (Nooteboom ym. 2003,5–6.)

Luottamuspääomaan liittyy kaksi ilmenemismuotoa: kasvoton tai persoonaton ja kasvolinen tai persoonallinen luottamuspääoma. Persoonallinen luottamuspääoma muodostuu yhteisestä historiasta ja yhteisistä kokemuksista. Sitä löytyy yleensä ihmisten läheisimmistä suhteista kuten perheestä tai työpaikalta. Persoonaton luottamuspääoma tulee

ilmi spontaaneissa prosesseissa. Ihmiset auttavat toisiaan ja käyttävät toistensa apua tietämättä toisistaan. Esimerkiksi joku valmistaa napit ja lähettää ne tehtaaseen ompelijoille, jotka kiinnittävät ne takkeihin. Ompelijat eivät tiedä, kuka napit on tehnyt tai lähettänyt, mutta he luottavat siihen, että he saavat napit ja että ne ovat laadultaan hyviä. Nappien tekijät eivät tiedä, ketkä käyttävät napit ja mihin, mutta he luottavat siihen, että niitä tarvitaan. (Harisalo & Miettinen 1998, 27.)

Luottamuspääoma on alkupääoma ja siitä voidaan johtaa neljä alapääomaa:

- tulkinnallinen pääoma
- tiedollinen pääoma
- sosiaalinen pääoma
- taloudellinen pääoma. (Harisalo ym. 2010,18–19.)

Nämä neljä alapääomaa toimivat yrityksessä johtamisen ja ihmisten vuorovaikutussuhteiden perustana. Luottamuspääoma voi joko heikentää tai lisätä muiden pääomien vaikutusta. Luottamuspääoma saa aikaan tulkinnallisen pääoman, joka edesauttaa uutta ajattelua ja näkemyksellisyyttä. Tulkinnallinen pääoma saa aikaan tiedollisen pääoman toiminnan. Siihen liittyy uuden tiedon hankkimista ja vanhasta tiedosta luopumista. Tiedollinen pääoma aktivoi sosiaalisen pääoman, joka vahvistaa yhteistyötä yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen avulla. Lopuksi tulkinnallinen pääoma aktivoi taloudellisen pääoman. Se kannustaa ihmisiä ottamaan riskejä ja jakamaan voimavarojaan toistensa kanssa. Kaikki neljä ovat luottamuspääoman tuotoksia. Niillä on myös omat tuotoksensa. Tulkinnallisen pääoman tuotos on vuorovaikutus, tiedollisen pääoman innovaatio, sosiaalisen pääoman verkosto ja taloudellisen pääoman tuotos on moraalitalous. (Harisalo ym. 2010,18–22.)

2.3 Luottamuksen taso

Luottamuksen voidaan yleensä ajatella olevan työyhteisössä hyvällä tasolla, kun luottamusta ei tarvitse juurikaan ajatella. Työt sujuvat luontevasti ja työilmapiiri koetaan hyväksi ja kannustavaksi. Ihmiset auttavat toisiaan mielellään ja tekevät yhteistyötä. Kenenkään ei tarvitse miettiä voiko toiseen luottaa. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä mieliteidensä ilmaisemista esimiehen läsnä ollessa. Työntekijät voivat kertoa työhön liittyvistä ongelmista avoimesti esimiehelleen. Alaiset ovat aktiivisia ja oma-aloitteisia. He

ottavat esille työtä haittaavat ongelmat ja ehdottavat niihin ratkaisuja. Vahvan luottamuksen vallitessa yrityksessä työntekijät oppivat paljon toisiltaan. He uskaltavat kysyä ja keskustella asioista yhdessä. Heillä on halu auttaa toisiaan ja jakaa tietoa. Suurin osa oppimisesta tapahtuu tehdessä työtä jonkun kollegan kanssa. (Laine 2010,107.)

Organisaatiossa, jossa luottamus on hyvällä tasolla, työntekijät pystyvät toimimaan melko oma-aloitteisesti ja itsenäisesti keskenään. Heidän ei tarvitse kysyä ja varmistaa kaikkia asioita esimieheltä, vaan he voivat sopia pienistä asioista keskenään. Tämä luo hyvää yhteisökulttuuria ja esimiehelle jää enemmän aikaa keskittyä muihin asioihin, mikä taas puolestaan vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti. Tällainen tilanne olisi ihan-teellinen, melkein missä tahansa yrityksessä ja siihen yritykset varmasti pyrkivät yhä enemmän jatkossa. (Laine 2010,75.)

Luottamukselliseen työyhteisöön kuuluvat seuraavat ominaisuudet:

- avoimuus
- keskustelu
- kunnioitus ja arvostus
- vahva motivaatio
- työinto
- hyvät tulokset. (Savolainen 2008, 60.)

Luottamuksellisessa työyhteisössä kaikkien jäsenten välillä vallitsee vahva luottamus. Työyhteisössä vallitsee yleinen avoimuus ja asioista voidaan keskustella rehellisesti. Kaikki kunnioittavat ja arvostavat toisiaan. Työntekijät kokevat vahvaa motivaatiota työtä kohtaan ja he myös pitävät työnsä tekemisestä. Esimiehen ei tarvitse valvoa alaistensa tekemisiä, sillä hän luottaa heihin. Esimies ehkäisee ja poistaa ongelmat päättäväisellä asenteella. Luottamuksen myötä yritys pääsee myös hyviin tuloksiin. (Savolainen 2008,60.) Työyhteisössä, jossa luottamus on hyvällä tasolla työntekijät luottavat yrityksen johtoon ja heidän päätöksiinsä. Työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan ja tekemästään työstä ja he tekevät töitä mielellään kollegoidensa kanssa. (Fiilin 2006, 34–35.)

Esimiehen ja johdettavan välisellä suhteella voidaan nähdä olevan kolme erilaista vaihetta:

- vieras vaihe
- tuttavallinen vaihe
- kumppanuus vaihe. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 27.)

Ensimmäisessä vaiheessa eli vieras vaiheessa, vuorovaikutus määrittyy lähinnä sääntöjen ja työroolien kautta. Toisessa, tuttavallisessa vaiheessa jaetaan enemmän tietoja ja resursseja keskenään. Kolmannessa, kumppanuus vaiheessa esimies ja alainen kokevat syvää luottamusta ja kunnioitusta toisiaan kohtaan. Vastavuoroisuus ja velvollisuudentunne kuuluvat myös tähän vaiheeseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 27.)

Yrityksessä tai työyhteisössä, jossa luottamus on hyvällä tasolla, toteutetaan todennäköisesti luottamusta rakentavan johtamisen periaatteita. Siinä tärkeimpiä asioita ovat sisäinen markkinointi sekä riittävä vuorovaikutus. Tässä johtamisen mallissa työntekijöiden ajatellaan olevan sisäisiä asiakkaita, jotka on saatava uskomaan yritykseen ja sen tuotteisiin. Heidät on myös saatava luottamaan ylimpään johtoon sekä heidän päätöksiinsä. Tämä edellyttää sitä, että johdon toiminta on läpinäkyvää, avointa, johdonmukaista ja vuorovaikutteista. Luottamusta rakentavan johtamisen teorian mukaan huonot sisäiset suhteet heijastuvat ulkoisiin asiakassuhteisiin huonontuen sekä yrityksen tulosta, että mainetta. Luottamusta rakentavassa johtamisessa on otettu piirteitä mento-roinnista sekä valmentavasta johtamisesta. Nämä näkökulmat painottavat ratkaisukeisyyttä, luottamusta, yhteistyötä ja palautteen antamista. Luottamusta rakentavassa johtamisessa keskitytään erityisesti siihen, että kumpikin osapuoli pääsee aidosti kehittymään vuorovaikutussuhteessa. (Kalliomaa ym. 2010,14–15.)

Sisäiset asiakassuhteet voidaan jakaa viiteen eri luokkaan, joita ovat

- satunnainen sisäinen asiakas
- toistuvasti kontrolloitu sisäinen asiakas
- tyytyväinen ja tuttu sisäinen asiakas
- luotettava sisäinen asiakas
- sisäinen arvoasiakas. (Kalliomaa ym. 2010,33.)

Sisäisen asiakkaan ollessa satunnainen esimiehellä ja alaisella ei ole juuri lainkaan vuorovaikutussuhdetta. Toistuvasti kontrolloitu sisäinen asiakas noudattaa käskyjä ja on esimiehen tarkkailun alla. Kun sisäinen asiakas on tyytyväinen ja tuttu, esimiehen ja alaisen suhteessa on molemminpuolista vuorovaikutusta ja kummatkin kokevat sen hyödylliseksi. Sisäisen asiakkaan ollessa luotettava sisäinen asiakas, esimies ja alainen ovat kumppanisuhhteessa ja he haluavat, että suhde jatkuu myös tulevaisuudessa. Viimeisin luokka on sisäinen arvoasiakas, jossa johtajuus tavallaan jaetaan esimiehen ja alaisen kesken. He tuntevat toisiaan kohtaan syvää vastavuoroisuutta. Esimies kuuntelee alaisen tarpeita, ja alainen puolestaan haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (Kallio-maa ym. 2010,33–38.)

Ruotsalaisessa tehtaassa toteutettiin tutkimus, joka käsitteli alaisten luottamusta johtajiinsa. Tutkimus tehtiin vuosina 2002–2003. Tutkimus tehtiin yrityksessä, sillä siellä tehtiin silloin huomattavia strategisia muutoksia. Tutkimuksessa käytettiin kyselylomakkeita ja haastatteluja. Yrityksessä oli 590 työntekijää ja tutkimus kohdistettiin 8 johtajaan. (Andersen 2005,395–396.)

Tutkimuksessa käsiteltiin kolmea hypoteesia. Ensimmäinen hypoteesi liittyi johtajien keskinäisiin eroavaisuuksiin luottamuksen tasossa alaistensa kanssa. Toisen hypoteesin mukaan luottamus syntyisi toimintojen kautta. Kolmannessa hypoteesissa väitettiin, että johtajilla ja läheisillä työntekijöillä olisi syvemmät luottamussuhteet kuin johtajilla ja muilla työntekijöillä. Ensimmäinen hypoteesi osoittautui todeksi, eli johtajilla oli keskenään eritasoiset luottamussuhteet alaistensa kanssa. Toinenkin hypoteesi todettiin vahvasti todeksi, eli luottamus luotiin toimintojen kautta. Tärkeimmiksi asioiksi luottamuksen rakentamisessa nousivat esimiehen toiminnot, käyttäytyminen ja tuki sekä tavoitteet. Ne selittivät jopa 76 % luottamuksen syntymisestä. Myös kolmas hypoteesi osoittautui todeksi. Johtajalla ja läheisimmillä alaisilla oli paremmat luottamussuhteet kuin johtajalla ja muilla työntekijöillä. (Andersen 2005, 395–402.)

Luottamuksen luomiseksi ja ylläpitämiseksi johtajan on näytettävä, että hän luottaa alaisiinsa. Hänen on myös tarjottava apua ja neuvoja, näytettävä arvostusta alaisiaan kohtaan sekä ratkaistava ongelmia tarkoituksenmukaisella tavalla. (Andersen 2005,402–403.)

2.4 Luottamuksen syntyminen

Luottamuksen syntymiseen tarvitaan aina ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se ei voi syntyä tyhjiössä. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan myös aikaa. Luottamus syntyy ihmisten välille yhteisten kokemusten ja yhteisen historian myötä. Luottamukseen liittyy myös tunne siitä, että henkilö on luotettava. Luottamukseen liittyy siis tiedon ja kokemusten lisäksi paljon positiivisia tunteita. Luottamus ei synny hetkessä, vaan siihen tarvitaan aikaa ja kärsivällisyyttä. (Laine 2010, 15, 35–36.)

Luottamus koostuu ammattitaidosta ja asenteesta. Luottamukseen liittyy toisen ihmisen halu auttaa muita ja toimia yrityksen parhaaksi. Luottamukseen liittyy uskomus siitä, että henkilöllä on hyvät aikeet ja hän haluaa vilpittömästi tehdä hyvää ja auttaa muita. Kokemusten myötä myös henkilön ammattitaitoon luotetaan, jos hän on hoitanut työtehtäviänsä hyvin. (Laine 2010, 25.)

Luottamus liittyy sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen. Menneisyydessä luvutut asiat tulevat esille tulevaisuudessa. Ihmisen on ensin luotettava muihin, ennen kuin häneen voidaan luottaa. Luottamusta on vaikea ansaita, mutta se on todella helppo menettää. Luottamussuhteen epäonnistuessa aiheutuu yleensä huolia ja pettymyksiä. Tämä luottamukseen liittyvä riski selittää sen, miksi luottaminen on vaikeaa. Luottamus on rakennettava yhteisen ymmärryksen pohjalta, jolloin kummankin osapuolen ennako-odotukset on käyty läpi ja käsitelty. Tärkeintä luottamuksen rakentamisessa on vuorovaikutus. Henkilöt tarkkailevat toistensa luotettavuutta keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Luottamuksen tuhoamiseen johtavat asiat ovat paljon näkyvämpiä kuin luottamuksen syntymiseen johtavat asiat, tämän takia luottamus on helpompi tuhota kuin synnyttää. (Busch & Hantusch 2000, 58, 60–61.)

Yrityksissä tärkeitä luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijöiden asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet, työyhteisön myönteinen ilmapiiri sekä esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Luottamusta luodaan suunnittelemalla ja tekemällä asioita yhdessä. Esimies voi osoittaa luottamusta alaisiaan kohtaan antamalla heille vastuuta ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Tämä lisää sitoutumista ja vahvistaa luottamusta. Esimiehen luottamus rakentuu lähinnä viestinnän kautta. Esimiehen on viestittävä alaisilleen asioista ajoissa ja myös perusteltava ne huolella. (Nummelin 2007, 52–53.)

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat aina kummatkin osapuolet, myös esimiehen ja alaisen välisessä luottamussuhteessa (Laine 2010,51–52). Luottamus syntyy helpoiten, kun asioista keskustellaan yhdessä alaisten kanssa. On myös tärkeää kuunnella heidän näkemyksiään aidosti. (Kalliomaa ym. 2010,66–68.) Esimiehen ja alaisen välisessä luottamussuhteessa esimiehellä on kuitenkin päävastuu luottamuksen syntymisestä hänen valta-asemansa vuoksi (Laine 2010,51–52).

2.5 Alaisen ja esimiehen velvollisuudet luottamuksen syntymisessä

Luottamus ei synny itsestään, eikä se myöskään pysy hyvällä tasolla itsestään. Se ei siis ole itsestäänselvyys, vaikka se siltä yleensä tuntuukin. Luottamuksen luomiseksi ja ylläpitämiseksi on tehtävä töitä jatkuvasti arkipäiväisissä tilanteissa. Seuraavissa luvuissa käsitellään asioita, joita alainen ja esimies voivat tehdä luottamuksen hyväksi. (Laine 2010,11–13, 19–23; Harisalo ym. 2010, 23–24.)

2.5.1 Alaisen velvollisuudet

Alaiset odottavat esimieheltä paljon ja heillä on oikeus siihen, mutta on myös muistettava, että esimies ei pysty kaikkeen itse. Työyhteisön henki ja yleinen ilmapiiri muodostuvat ihmisistä, jotka työskentelevät siellä. Esimiehen tulee tarjota edellytykset ja työvälineet hyvälle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle työyhteisössä, mutta ilman vastavuoroisuutta luottamus ei voi kehittyä hyvälle tasolle. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1–4 §.)

Työsopimuslain 3 luvun 1§ mukaan työntekijän on tehtävä hänelle osoitettua työtä sekä noudatettava esimiehen hänelle antamia ohjeita. Työntekijän odotetaan myös käyttäytymisen työn edellyttämän aseman mukaisesti sekä tukevan yhteisiin tavoitteisiin pääsyä ja hyvää työilmapiiriä. (Työsopimuslaki 2001,3 luku 1§.) Esimies arvostaa suuresti sitä, jos alaiset ymmärtävät heidän vaikeaa, vastuullista ja haastavaa työtään, jossa on tehtävä välillä vaikeitakin päätöksiä. Esimies yleensä näkee alaisten joukosta niin sanotut luottopelaajat, joiden hän voi luottaa tekevän työt hyvin ja joustavan tarvittaessa. Alaisilla on oikeus saada palautetta tehdystä työstään, mutta myös esimies kaipaa ja tarvitsee palautetta. Positiivinen palaute auttaa häntä selviytymään haastavista tilanteista ja rakentava palaute auttaa häntä muokkaamaan toimintamallejaan. Alaisten antama rakentava

palaute merkitsee esimiehelle sitä, että alaiset luottavat hänen kykyynsä käsitellä ja vastaanottaa myös negatiivista palautetta. Alaisten tulisi rohkeasti ja avoimesti puhua työstään ja ajatuksistaan esimiehelle, jotta hänen olisi helpompi ymmärtää alaisiaan ja nähdä millaista työtä kukin alainen tarvitsee ja haluaa. (Laine 2010, 69–73.)

Työntekijöiltä odotetaan tietynlaisia työyhteisötaitoja, joita ovat

- auttamiskäyttäytyminen
- reiluus
- lojaalisuus organisaatiota kohtaan
- yhteisten sääntöjen noudattaminen
- aloitteiden tekeminen ja oma-aloitteisuus
- itsensä kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen. (Laine 2010, 77.)

Auttamiskäyttäytyminen tarkoittaa arjen pieniä tekoja, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön positiivisesti. Tällaisia tekoja voivat olla esimerkiksi tiskien laittaminen astianpesukoneeseen tai roskien kerääminen lattialta. Tähän työyhteisötaitoon kuuluvat, että työntekijä osaa tarvittaessa oma-aloitteisesti jakaa omia töitään sekä auttaa muita työntekijöitä. Reiluudella tarkoitetaan kannustavaa ja toisia rohkaisevaa asennetta, jonka avulla työyhteisö selviää vaikeistakin tilanteista kunnialla. Sen sijaan luovuttaja-asenne lamaannuttaa koko työyhteisön ja etäännyttää tavoitteiden saavuttamisesta. Alaisten tulisi noudattaa oikeudenmukaisia ja kaikkien tiedossa olevia yhteisiä pelisääntöjä. Töiden tekemistä ja yhteistyötä, helpottaa, kun kaikki tietävät, mitä pitää tehdä ja mitä ei pidä tehdä. Nykypäivänä yrityksissä arvostetaan yhä enemmän alaisten oma-aloitteisuutta ja rohkeutta tuoda asioita ja ideoita esille. Epäkohtiin puuttumista ja kehittämis ehdotusten tarjoamista pidetään yrityksissä myös hyvinä alaitaitoina. Tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa on loppujen lopuksi jokaisen omalla vastuulla pitää huolta siitä, että oma ammattitaito pysyy kilpailun mukana. Työntekijän on myös osattava nähdä omat heikkoutensa ja pyrittävä kehittämään niitä. (Laine 2010, 77–80.)

2.5.2 Esimiehen velvollisuudet

Alaisilta odotetaan paljon, mutta esimieheltä enemmän. Tämä on luonnollista, sillä esimiehen työhön kuuluu tarjota alaisille mahdollisuudet tehdä työtä sekä näyttää suunta tavoitteiden saavuttamiselle. Esimies tarjoaa työvälineet ja edellytykset turvalliselle ja

tavoitteelliselle työntekemiselle. Hänen tehtävänä on myös puuttua työyhteisön mahdollisiin ongelmiin sekä tukea luottamuksellisen työyhteisön ylläpitämistä. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1-4 §.)

Nykyään esimiesasema ei ole itsestäänselvyys, vaan se on ansaittava joka päivä uudestaan. Alaiset valitsevat joka päivä, luottavatko he esimieheensä ja uskovatko he häntä vai eivät. Luottamusta ei voi pakottaa, vaan alaiset valitsevat, onko esimies ansainnut sen. Alaiset uskovat mielellään johtajaa, joka kuuntelee heidän huoliaan ja auttaa heitä kohti yrityksen päämääriä. Loppuen lopuksi alaiset valitsevat sen, kuka johtaa, eikä esimies. Luottamuksen ansaitseminen voi riippua esimiehestä, tilanteesta ja jopa päivästä. Luottamuksen saa ansaittua ottamalla selvää alaisten odotuksista ja halusta sekä vastaamalla niihin. Johtajalta odotetaan johdonmukaisuutta ja rehellisyyttä. On erittäin tärkeää, että teot ja sanat eivät ole ristiriidassa keskenään. Esimieheltä odotetaan myös asiantuntijuutta johtamaansa alaa kohtaan sekä ihmisten johtamista eli kannustusta ja oikean suunnan näyttämistä. (Kouzes & Posner & Wiley & Sons 2011, 4–6.)

Alaiset odottavat esimieheltään hyvää työmoraalia sekä esimerkillä johtamista. Alaisten on vaikea toimia oikein, jos esimies puhuu toista ja tekee jotain aivan puheidensa vastaista. Esimerkiksi jos esimies kieltää tupakoinnin työpaikalla ja sen läheisyydessä ja tupakoi itse työpaikalla. Tämä heikentää alaisten uskoa ja luottamusta esimiestään kohtaan. Asioiden ja vastuun haltuunotto sekä oikeudenmukainen kohtelu ovat myös erittäin tärkeitä esimiehen velvollisuuksia. Esimiehen on tarttuva ongelmiin rohkeasti ja päämäärätietoisesti. Hän ei voi siirtää vastuuta kenellekään muulle eikä syyttää ketään omista virheistään. Hänen on myös kohdeltava alaisiaan oikeudenmukaisesti. Esimies ei saa syrjiä tai suosia ketään. Alaiset arvostavat sitä, kun esimies antaa heille tehtäviä tai projekteja itsenäisesti hoidettavakseen. Alaiset haluavat myös vaikuttaa enemmän omiin työoloihinsa ja omiin työtehtäviinsä. Tämä osoittaa alaisille sitä, että esimies luottaa heihin ja heidän kykyynsä onnistua työssä. (Laine 2010, 53–61.)

Seuraavassa muutamia konkreettisia vinkkejä esimiehille, kuinka he voivat parantaa luottamustaan alaisten keskuudessa:

- sähköisen kalenterin käyttöönotto
- etäjohtamisen hoitaminen joka tilanteessa
- työntekijän auttaminen vaikean asiakkaan kanssa
- normaaleissa töissä auttaminen

- aamutuokioiden pitäminen. (Laine 2010,62.)

Laine tarjoaa esimiehille konkreettisia neuvoja luottamuksen parantamiseksi esimiesten ja alaisten välillä. Ensimmäinen niistä on sähköisen kalenterin käyttöönotto. Sen avulla alaiset näkevät missä esimies, milloinkin on ja milloin hän on tavattavissa. Kokoukset ja muut tapaamiset kannattaisi merkitä kalenteriin selvästi ja konkreettisesti, jotta alaiset ymmärtäisivät niiden merkityksen yritykselle. Johtamista ei saa unohtaa koskaan. Vaikka esimies ei itse olisi läsnä työpaikalla esimerkiksi työmatkan takia, ei johtamista saa kuitenkaan unohtaa. Se pitää hoitaa soittamalla, laittamalla sähköpostia säännöllisesti ja olemalla helposti lähestyttävä, jotta alaiset voivat kysyä neuvoa esimieheltä. Etäjohtamista ei saisi unohtaa, vaikka välimatka olisi tosi pieni. Se on aina tärkeää ja lujittaa luottamusta. (Laine 2010,62-63.)

Esimies osoittaa vastuuta ja aitoa välittämistä ottamalla tilanteen haltuun vaikean asiakkaan kanssa. Alainen arvostaa kovasti, jos esimies näkee työntekijän tarvitsevan apua hankalan asiakkaan kanssa ja menee auttamaan. Tämä lisää luottamusta siitä, että työntekijä ei ole yksin ongelmien kanssa. Vastuuton esimies sen sijaan piiloutuu kohdatessaan ongelmia. Esimiehillä on paljon hallinnollisia töitä, mutta päätyö on ihmisten ja asioiden johtamisessa. Alaiset arvostavat sitä, jos esimies joustaa tehtävistään ja auttaa alaisiaan normaaleissa töissä. Tätä ei kuitenkaan saa tapahtua koko ajan, sillä alaisten on hoidettava omat työnsä. Vaikeassa tilanteessa asettuminen työntekijöiden tasolle kuitenkin osoittaa arvostusta ja luo luottamusta. Monet alaiset kokevat todella tärkeäksi työstä keskustelemisen esimiehen kanssa. He kaipaavat esimieheltä tukea ja kannustusta omaan työhönsä. Vastavuoroisesti alaiset haluavat myös esimiehen kertovan omista huolistaan heille. Tämän vuoksi olisi hyvä, jos esimies pitäisi esimerkiksi joka viikko aamutuokion, jossa keskusteltaisiin työstä nousevista tunteista sekä tiedusteltaisiin heidän vointiaan. Tilaisuus voisi olla rento, mutta kuitenkin työpainotteinen. Näin alaiset kokisivat, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään aidosti. (Laine 2010, 63–65.)

Esimiehen on arvioitava toimintaansa säännöllisesti, ja hänen on myös oltava valmis kehittämään sitä. Johtajan on tunnettava itsensä, jotta hän voi tuntea alaisensa ja johtaa heitä. Esimiehen on myös oltava valmis ottamaan vastaan kritiikkiä ja kehittämään itseään. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut ihmisistä sekä heidän ajatuksistaan ja tekemisistään. Esimiehen tulisi haluta käyttää aikaansa ihmisten ajattelun ja taitojen kehittämiseen sekä heidän johtamiseensa. Tämä voi tarkoittaa esimiehen omien työtehtävien

lykkäämistä ja johdettavien asettamista etusijalle. Ihmisistä kiinnostunut esimies kannustaa, tukee ja kehittää alaisiaan. Lisäksi hän ajattelee yrityksen lisäksi myös heidän parastaan. Hänen on myös näyttäydyttävä muille ihmisenä, aitona itsenään. Esimiehen on äärimmäisen tärkeää myöntää sekä itselle että muille että kaikki, myös esimiehet, tekevät virheitä. Tärkeintä on oppia niistä (Ludwick 2003,34). Esimiehen tulisi kohdata alaisensa myös tunnetasolla. Heille tulisi antaa vapaus näyttää tunteensa ja puhua niistä. Myös esimiehen tulisi voida puhua tunteistaan ja vaikeista päätöksistään jollekin. (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012.)

Esimiehen on osattava delegoida. Tällä tavoin hänelle jää aikaa keskittyä omaan päätehtäväänsä. Samalla hän näyttää alaisille, että hän luottaa heihin ja haluaa auttaa heitä kehittymään työssään. (Owen 2006,39.) Esimiehen tulisi pyytää alaiset mukaan suunnittelemaan ja päättämään asioista. Alaisten on tiedettävä yrityksen visio, jotta kaikki tietävät, mitä he tekevät sen hyväksi. (Ludwick 2003,32.) Esimiehen on osattava antaa myös negatiivista palautetta rakentavalla tavalla. Palautteen antamisessa tilanteen on oltava oikea. Heti tapahtuman jälkeen ei ole hyvä, sillä henkilö voi olla vielä kiihtyneessä tilassa. Palautetta ei saisi kuitenkaan jättää liian kauaksi tapahtuneesta tilanteesta. Esimiehen ei pidä arvioida ihmistä, vaan hänen tekojaan. Hänen tulisi vedota tunteisiin ja kertoa, miltä alaisen käyttäytyminen esimiehestä tuntui. Esimiehen tulisi saada henkilö ymmärtämään ja oppimaan tilanteesta kysymysten avulla. Lopuksi esimiehen ja alaisen pitäisi keskustella ja päättää yhdessä, miten jatkossa edetään. Asia tulisi käsitellä siten, että kummatkin osapuolet olisivat tyytyväisiä lopputulokseen. Esimiehen pitää osata ohjata alaisensa löytämään vastaukset kysymysten avulla. On paljon hyödyllisempää, kun alaiset oppivat uutta ja keksivät itse ratkaisut ongelmiin kannustuksen avulla, kuin että esimies ratkaisisi ongelmat heidän puolestaan. (Owen 2006, 60, 98.)

Tutkimuksessa, jossa kysyttiin 23 suuren yrityksen toimitusjohtajilta luottamuksen tärkeimpiä elementtejä, löydettiin 10 merkittävintä asiaa. Johdon toiminnan on oltava rehellistä ja läpinäkyvää, kommunikaation on oltava avointa ja vuorovaikutteista. Toimitusjohtajan on oltava itsenäinen ja tartuttava ongelmiin oma-aloitteisesti. Säännöllinen tapaaminen työntekijöiden ja sijoittajien kanssa on tärkeää. Johtajien ei pidä korostaa omaa egoaan tai saavutuksiaan liikaa. Yrityksen täytyy keskittyä pitkän tähtäyksen suunnitteluun ja voitontavoitteluun, eikä lyhyen tähtäyksen. Toimitusjohtajan on oltava uskollinen sekä asiakkaille että sijoittajille. Toimitusjohtajan ja koko yrityksen on oltava myös

valmiita muutoksiin sekä vastaanottamaan uusia innovaatioita. Toimitusjohtajan on osattava myös delegoida tehtäviä, jotta alaisilla on mahdollisuus palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Culbertson 2005, 26.)

2.6 Luottamuksen merkitys

Luottamuksella on todettu olevan suuri merkitys yrityksen menestykselle, vakaudelle sekä työntekijöiden hyvinvoinnille. Luottamuksen luominen ja säilyttäminen on nykyään yhä vaikeampaa, sillä työntekijät näkevät, kun heidän kollegoitaan vähennetään samalla kun johto ylenee ja saa palkankorotuksia. (Connell & Ferres & Travaglione 2003, 113–117.)

Luottamuksen voidaan katsoa tuovan yritykseen ainakin seuraavia hyötyjä. Se vähentää yritysten kustannuksia ja parantaa tulosta sekä nopeuttaa tuotteiden ja yrityksen kehittymistä. Työntekijät uskaltavat ideoida enemmän, kun heihin luotetaan ja heille annetaan mahdollisuus yrittää. Luottamus lisää johdon ja alaisten keskinäistä kunnioitusta. Kun luottamus on hyvällä tasolla, on helpompi ymmärtää toisen tekemät päätökset ja siten on myös helpompi kunnioittaa toista. Tämä johtaa myös työntekijöiden ja johdon väliseen avoimeen vuorovaikutukseen. Luottamuksen ollessa hyvällä tasolla työntekijöiden ei tarvitse pelätä omien mielipiteidensä sanomista ääneen. Luottamus auttaa myös tekemään nopeita päätöksiä. Johdon luottaessa työntekijöihinsä joka asiaa ei tarvitse kysyä ylemmältä taholta. Työntekijät voivat tehdä päätöksen itse oman osaamisensa perusteella. Luottamus auttaa myös epävarmuuden sietämisessä, sillä ihmiset ajattelevat, että toisiin voi luottaa ja että kyllä tilanteesta selvittää yhdessä. (Kalliomaa ym. 2010, 11–13.)

Luottamus on tärkeässä asemassa työyhteisön hyvinvoinnissa ja vuorovaikutuksessa. Luottamusta tarvitaan yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla. Luottamus korostuu epävarmoissa ja haavoittuvissa tilanteissa. (Blomqvist 2006, 1–3.) Luottamus toimii perustana hyvälle ja toimivalle työyhteisölle. Luottamuksen myötä myös vuorovaikutus käy helpommaksi, minkä ansiosta myös vaikeista ja ikävistä asioista on helpompi puhua rakentavalla tavalla. (Svan-Santero 2014.) Kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät luottamusta. Luottamuksen myötä ihmiset uskaltavat ottaa riskejä. Luottamukseen liittyy aina riski ja sen hyväksyminen. Luottamus parantaa myös yhteistyötä. Liike-elämässä luottamus tehostaa avointa viestintää ja lisää sitoutumista työnantajaan. Luottamus ja sitoutuminen voivat saada työntekijän ylittämään itsensä ja luomaan uusia innovaatioita. Johtamisessa luottamusta tarvitaan siihen, että työntekijät

ottavat tosissaan esimiehen tavoitteet ja ohjeet. Luottamus on suurin tekijä työtyytyvyyden ja sitoutumisen syntymisessä. Luottamuksen merkitys kasvaa tilanteissa, joissa esimiehen kontrolli on vähäistä, projektit ovat monimutkaisia tai tehtävä vaatii paljon yhteistyötä. (Blomqvist 2006,1–3.)

2.7 Luottamuksen haasteet

Luottamuksen menettäminen on moninkertaisesti helpompaa kuin luottamuksen palauttaminen. Menettäminen voi tapahtua ihan pienistäkin arkisista tilanteista ja loukkauksista, joita ei välttämättä edes näe tai tajua. (Laine 2010,11–13,19–23,35–36.) Siksi avoin ja rehellinen keskustelu ja vuorovaikutus olisivat kannattavia toimintatapoja työyhteisön arjessa. Ongelmallinen tilanne kannattaisi ottaa puheeksi ja käsittelemään mahdollisimman pian sen havaitsemisen jälkeen, jotta heikentynyt luottamus ei jäisi työyhteisöön ja aiheuttaisi myöhemmin muita ongelmia. (Harisalo ym. 2010, 23–24.)

Epäluottamuksella tarkoitetaan tilaa, jolloin luottamus on oikeastaan kokonaan menetetty. Heikentyneessä luottamuksessa luottamusta on vielä vähän jäljellä, eikä tilanne ole silloin vielä niin paha. Heikentyneessä luottamuksessa ihminen voi olla hieman epävarma toisesta, kun taas epäluottamuksessa henkilö on suorastaan epäilevä toista ihmistä ja hänen käytöstään kohtaan. (Laine 2010, 86–87.)

Kuitenkin epäluottamus ja luottamus ovat tilannesidonnaisia, eli kummatkin voivat olla välillä hyviä valintoja. Epäluottamus voi myös kohdistua vain joihinkin ihmisen osaamisalueisiin, ja ihminen voi tällöin olla muuten todella luotettava. Esimerkiksi työntekijällä on taipumusta jättää kaikki työt viimeiseen iltaan, mutta lopputulos on hyvä ja hän hoitaa työnsä muuten kunnolla. Hänen voidaan ajatella olevan epäluotettava aikarajoissa pysymisen kanssa, mutta muuten hän voi olla todella luotettava ihminen. Jos epäluottamus liittyy ihmisen asenteisiin ja aikeisiin, on luottamuksen rakentaminen vaikeampaa. Kuitenkin epäluottamuksen kohdistuessa vain johonkin ihmisen yhteen ominaisuuteen tai osa-alueeseen, voidaan henkilön ajatella suoriutuvan yhtä huonosti myös muista samankaltaisista asioista ja tehtävistä. Vapaa-ajalla tapahtuvat ristiriitaiset teot voivat vaikuttaa myös siihen, miten henkilöstä ajatellaan työpaikalla. (Laine 2010, 85–86.)

Epäluottamuksen myötä ihmisistä tulee varautuneita, eivätkä he enää jaa tietojaan avoimesti tai auta toisiaan, vaan he pitävät itselle edullisen tiedon salassa muilta. Ihmiset eivät myöskään tiedä enää, mitä uskoa ja mitä ei. He suhtautuvat kaikkeen tietoon ja

käyttäytymiseen varautuneesti. Tilanne voi johtaa siihen, että esimies kiristää kontrollia, mikä taas vähentää alaisten motivaatiota ja luottamusta entisestään. Tämä voi aiheuttaa sen, että osa työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa. Epäluottamuksen leimaa on vaikea saada pois. (Laine 2010, 88–91.)

2.8 Luottamuksen palauttaminen

Luottamusta voidaan yrittää lähteä rakentamaan uudestaan tunnistamalla ensin, että luottamus jotakin henkilöä kohtaan on menetetty. Luottamuksen menettämisen taso on myös määriteltävä. Missä ja milloin se tapahtui, sekä kuinka vakavasta tapauksesta on kysymys. Jotta tilanteesta voi toipua, on ensin myönnettävä, että luottamus on menetetty. Tilanne on myös hyväksyttävä. Lopuksi voidaan hakea keskusteluyhteyttä ja sitä kautta yrittää rakentaa luottamusta uudelleen. Luottamuksen palauttamisessa tärkeimmässä asemassa ovat ihmisten asenteet. Luottamuksen palauttaminen olisi kaikkien kannalta suotuisin ja ihanteellisin tilanne. Joskus tilanne ja loukkaus voivat kuitenkin olla niin pahoja, että luottamuksen uudelleen rakentaminen on mahdotonta. Tällöin tilanne on myönnettävä ja hyväksyttävä ja siitä on yritettävä toipua. (Laine 2010, 114–115.)

Esimies voi vahvistaa ja synnyttää luottamusta käyttäytymällä johdonmukaisesti ja luotettavasti. Tämä tarkoittaa lupautusten pitämistä sekä toimimista sanojensa mukaisesti. Luottamusta voi vahvistaa myös kunnioittamalla alaisten tunteita. Esimies voi vahvistaa luottamusta välittämällä alaisistaan ja antamalla heille tukea silloin kun he sitä tarvitsevat. Alaiset ja esimies oppisivat tuntemaan toisensa paremmin, jos esimies järjestäisi aikaa keskustellakseen heidän kanssaan. Tällöin kummatkin osapuolet voisivat kertoa omista ajatuksistaan toisilleen. Nämä teot vahvistavat ja luovat luottamusta entisestään sekä voivat auttaa sen palauttamisessa, kun keskusteluyhteys on ensin saatu takaisin. (Laine 2010, 116–118.)

Luottamuksen palauttaminen on sitä helpompaa, mitä aikaisemmin siihen liittyvät ongelmat voidaan tunnistaa ja niitä aletaan käsitellä. Luottamuksen uudelleen rakentaminen kannattaa aloittaa keskustelemalla avoimesti luottamusta tuhoavista asioista. Sen jälkeen järjestetään rakentava väittely, jossa työntekijät saavat kertoa omista mielipiteistään ja tuntemuksistaan. Tässä vaiheessa kuunteleminen on erityisen tärkeää. Kolmannessa vaiheessa listataan tekijöitä, jotka ovat tärkeimpiä epäluottamuksen aiheuttajia ja laitetaan ne tärkeysjärjestykseen. Lopuksi keksitään ideoita, joilla nämä asiat saataisiin korjattua. Näistä valitaan parhaat ja toimitaan niiden mukaan. Toimeenpanon jälkeen

tarkkaillaan tilannetta ja seurataan, toimivatko valitut toimintatavat ja toteutetaanko niitä käytännössä. (Harisalo ym. 2010, 53–55.)

3 Johdon ja alaisten välinen luottamuspääoma Yritys X:ssä

3.1 Kartoituksen suunnittelu ja toteutus

Selvitin Yritys X:n henkilökunnan ja johdon välisiä sisäisiä luottamussuhteita työtäni varten. Johtoon kuuluvat yrityksen esimies ja toimitusjohtaja (Yritys X 2012). Kartoitukseni oli kokonaiskartoitus, joka kohdistui koko perusjoukkoon. Valitsin kokonaiskartoituksen, sillä perusjoukko oli riittävän pieni kokonaiskartoitukseen, siihen osallistui alle kymmenen henkilöä. Kartoitus oli myös osittain laadullinen, mikä vaikutti myös kokonaiskartoituksen valintaan. Kartoitus oli tapauskartoitus, eli se kohdistui vain valitsemaani yritykseen ja nimenomaan tämän yrityksen sisäisiin luottamussuhteisiin. Kartoituksen tuloksia ei voi yleistää koskevaksi muiden yritysten luottamussuhteita. (Kananen 2008,10.)

Rajasin kartoitukseni luottamuksen tasoon, syntymiseen, merkitykseen sekä haasteisiin kyseisessä yrityksessä. Selvitin luottamuspääomaan liittyviä asioita, sillä yrityksessä oli ollut puhetta tästä aiheesta. He kokivat selvitykseni hyödylliseksi. Olen itse kiinnostunut aiheesta ja yrityksestä, joten halusin lisätä tietämystäni kyseisestä aiheesta. Selvitykseni avulla Yritys X voi kehittää sisäistä toimintaansa ja tulla tietoiseksi asioista, joiden avulla yhteistyötä henkilökunnan ja johdon välillä voidaan kehittää. (Kananen 2008,10.)

Työni oli aineistolähtöinen kartoitus, eli en katsonut selvitystä valmiin teorian pohjalta, vaan yritin ymmärtää ja oppia uutta aineistosta nousevista asioista. Kartoituksen pohjana on kuitenkin käytetty valmista eri lähteistä kerättyä teoriaa. En kuitenkaan testannut valmista teoriaa uudella tavalla eri ympäristössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009,151–6.)

Käytin työssäni sekä määrällisiä että laadullisia tiedonkeruumenetelmiä, sillä uskoin saavani parhaimmat tulokset yhdistelemällä näitä tiedonkeruumenetelmiä. Käytin laadullista tiedonkeruumenetelmää haastatteleamalla esimiestä sekä myös sähköisessä kyselylomakkeessa tarkentamassa väittämiä. Tein laadullista sisällönanalyysia tulkitsemalla yksilotteisia jakaumia ja avoimia vastauksia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009,13–14.)

Käytin määrällistä tiedonkeruumenetelmää asioiden kokonaiskuvan ymmärtämisessä. Käytin sitä suurimmassa osassa sähköisen kyselylomakkeen kysymyksissä. Käytin kyselylomakkeessa Likertin asteikkoa ja toteutin sen mielipidekyselynä. Kyselylomakkeessa käytin sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten avulla sain rajattua aihetta ja vaihtoehtoja. Avointen kysymysten avulla sain lisäselvennystä ja merkityksiä asioihin (Kananen 2008,25–26). Lähetin sähköisen kyselylomakkeen työntekijöille ja tämän jälkeen haastattelin esimiestä kyselylomakkeen vastausten perusteella. Alaisilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. (Kananen 2008,10–11.)

Haastattelussa käytin puolistruktuoitua haastattelua, jossa teema ja kysymykset ovat valmiiksi valittuja ja haastattelijan päättämiä. Haastattelu etenee valitun teeman ja kysymysten mukaan. Käytin tätä haastattelumuotoa, sillä tein haastattelun kyselylomakkeiden vastausten pohjalta. Halusin saada haastattelun avulla vastauksia kyselylomakkeesta esiin nousseisiin kysymyksiin. Käytin puolistruktuoitua haastattelua myös siksi, että halusin saada melko yksityiskohtaista tietoa valitsemastani aiheesta (Saaranen-Kauppinen ym. 2009,55–57.)

Edellä mainituilla tavoilla sain vastaukset tutkimusongelmaani, joka oli: Miten luottamus ilmenee ja vaikuttaa Yritys X:ssä, ja mitä haasteita se aiheuttaa yritykselle? Esitin tutkimusongelmani tueksi viisi hypoteesia, jotka olivat seuraavat:

1. Alaisten ja johdon välisessä luottamuksessa on parannettavaa.
2. Luottamus syntyy lähinnä tekojen kautta.
3. Ajalla on vaikutusta luottamuksen syntymisessä.
4. Luottamuksella on suuri merkitys yrityksen arjessa.
5. Luottamuksesta aiheutuu paljon haasteita.

Perustelen hypoteesini sillä, että lukemastani teoriasta kävi ilmi, että luottamuksella on tärkeä rooli yrityksissä ja elämässä yleensäkin. Andersenin (2005,395–492) tutkimuksesta selvisi, että luottamus syntyi tehtaassa nimenomaan toimintojen kautta. Teoriasta ilmeni myös, että luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen ovat yleensä haasteellisia. Lisäksi omien kokemusteni perusteella monissa yrityksissä on parannettavaa luottamussuhteissa alaisten ja johdon välillä.

3.2 Luottamuksen taso

Käsittelen työni tuloksia kyselylomakkeiden neljän teeman mukaan. Teemat ovat luottamuksen taso, luottamuksen syntyminen, luottamuksen merkitys sekä luottamuksen haasteet Yritys X:ssä. Käyn kartoitukseni tuloksia läpi esittelemällä ensin alaisten ja esimiehen vastauksia. Tämän jälkeen analysoin tuloksia. Kaikki neljä teemaa rakentuvat samalla tavalla.

3.2.1 Alaisten näkökulma

Työntekijät olivat työskennelleet Yritys X:ssä keskimäärin kolme vuotta ja kahdeksan kuukautta. Kolme vuotta oli lyhyin ja viisi ja puoli vuotta pisin työskentelyaika. Nykyinen esimies ja nykyinen toimitusjohtaja olivat toimineet nykyisissä asemissaan noin kaksi ja puoli vuotta. Sekä toimitusjohtaja että esimies olivat kuitenkin kumpikin työskennelleet yrityksessä yhteensä jo useamman vuoden.

Suurin osa työntekijöistä koki olevansa valmiita auttamaan muita työntekijöitä. Auttamalla muita he kokevat ylläpitävänsä yhteishenkeä ja saavansa myös itse apua tarvittaessa. Alaiset myös jakoivat mielellään tietoa toisilleen. Tiedon jakaminen auttaa heitä työskentelemään paremmin ja laadukkaammin. Samalla he myös oppivat toisiltaan. Kaikki alaiset sanoivat, että he pystyvät sopimaan keskenään pienistä asioista ilman, että heidän tarvitsee kysyä sitä erikseen esimieheltä. Yli puolet alaisista sanoi kunnioittavansa esimiestään. Yksi vastaajista kirjoitti, että hän kunnioittaa esimiestään ihmisenä. Hän ei voi kuitenkaan kunnioittaa esimiestään esimiehenä, sillä hänen mielestään esimiehellä on kehitettävää esimiestaidoissaan. Alainen haluaisi kunnioittaa esimiestään myös esimiehenä. Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että työntekijöillä on mahdollisuus oppia virheistään heidän työyhteisössään. Yksi alaisista totesi, että virheistä ei rangaista, vaan niistä opitaan työyhteisössä.

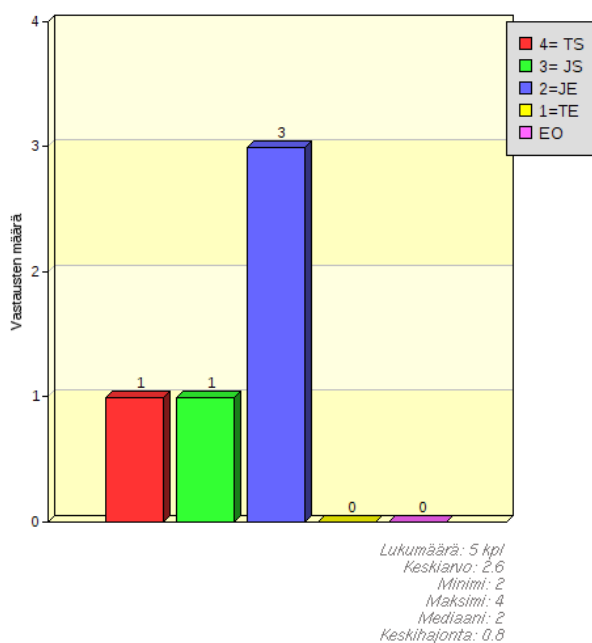
Vähemmistö työntekijöistä koki, että he voisivat ilmaista mielipiteitään esimiehensä kuullen. Mielipiteiden ilmaiseminen koettiin negatiiviseksi, sillä esimies vastasi mielipiteisiin usein vähätellen tai puolustellen. Alaiset kokivat tilanteen johtavan usein myös väittelyyn. Yli puolet työntekijöistä koki, että he eivät voi ilmaista työhönsä liittyviä tunteita esimiehelleen. Alaiset kokivat, että he eivät tule kuulluksi, vaan tilanne voisi johtaa väittelyyn.

tai alaisten tuntemuksia ei otettaisi huomioon. Kuitenkin yhden vastaajan mielestä työpaikalla vallitsi avoin keskustelukulttuuri. Työntekijät olivat vähän epävarmoja siitä, auttaako heidän esimiehensä heitä löytämään ratkaisuja ongelmiin kysymysten avulla. Yksi vastaajista sanoi, että välillä esimies esittää kysymyksiä ja välillä ei. Alainen mietti myös, sopiiko tällainen toimintatapa edes kyseiseen työhön, sillä tehtävät ovat monimutkaisia ja haastavia. Hänestä vaikutti siltä, että tässä työssä käskeminen olisi helpompaa kuin ongelmien ratkaiseminen. Kuvio 1. kuvaa alaisten näkökulmasta sitä, kuinka he voivat kertoa tunteistaan esimiehelleen. Kuvion 1. oikeassa yläreunassa olevat lyhenteet tarkoittavat seuraavaa:

- TS= Täysin samaa mieltä
- JS= Jokseenkin samaa mieltä
- JE= Jokseenkin eri mieltä
- TE= Täysin eri mieltä
- EO= En osaa sanoa

Voin kertoa työhöni liittyvistä tunteistani esimiehelleni.

Vastausten absoluuttinen jakauma

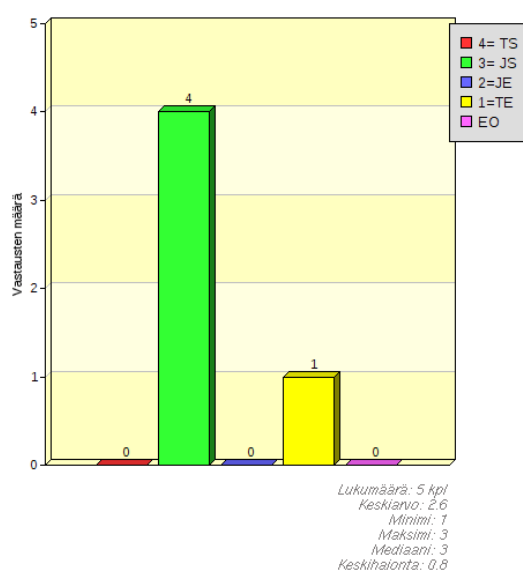


Kuvio 1. Tunteiden kertominen esimiehelle.

Alaiset kokivat saavansa melko paljon tukea työhön liittyvissä asioissa. Vastauksista kävi ilmi, että esimies auttaa suurinta osaa alaisista heidän päivittäisessä työssään melko paljon. Yli puolet työntekijöistä koki, että esimies kunnioittaa heitä melko paljon. Yksi vastaajista sanoi kuitenkin, että esimiehellä on vahva kehonkieli, joka on välillä ristiriidassa hänen kunnioituksensa kanssa. Hän ei ollut varma, tiesikö esimies itse tästä. Kuvio 2. kuvaa alaisten saamaa tukea työhön. Lyhenteet tarkoittavat samaa kuin kuviossa 1.

Saan tarpeeksi tukea työhöni liittyvissä asioissa.

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 2. Alaisten saama tuki työstä.

Suurin osa työntekijöistä arvioi työyhteisönsä luottamuksen tasoksi kolmosen. Asteikko oli yhdestä viiteen, siten että vitonen kuvasi parhainta tasoa. Luottamuksen koettiin olevan hyvällä tasolla, sillä työtiimi oli hyvä ja työhön sai tukea ja apua. Kaikki myös kunnioittivat toisiaan, mikä lisäsi luottamusta. Alaiset kokivat kuitenkin, että luottamuksen tasossa on vielä parannettavaa. Esimerkiksi esimies torjui usein epäkohtien parannus ehdotuksia.

3.2.2 Esimiehen näkökulma

Esimies kuvasi itseään helposti lähestyttäväksi ja rennoksi, ei niin viralliseksi esimieheksi. Hän yrittää aina kuunnella ja auttaa alaisiaan mahdollisimman paljon sekä olla tukena ja kannustaa heitä. Toisaalta tarpeen tullen hän osaa olla myös tiukka tilanteissa joissa se on tarpeen. Hän sanoi, ettei hän ole järjestelmällisin esimies, mutta työn luonteen vuoksi täydellinen järjestelmällisyys ei olisi edes mahdollista. Hänen työnsä on niin riippuvainen alaisilta saamasta tiedosta. Tilanteet ja tiedot muuttuvat päivittäin, joten työhön kuuluu tasapainoilua eri asioiden välillä sekä epäjärjestelmällisyyden sietämistä. Esimies oli kuitenkin havainnut, että alaisten on välillä vaikeaa ymmärtää sitä, että esimies ei pysty olemaan koko ajan järjestelmällinen.

Esimiehen mielestä hänen kaikki alaisensa ovat todella ammattitaitoisia. He osaavat ja tekevät työnsä hyvin. Alaiset ovat myös todella erilaisia, ja he tekevät työtä omalla tavallaan. Esimies näkee alaistensa erilaiset persoonat sekä vahvuutena että heikkoutena. Hän kokee erilaiset persoonat enemmän vahvuutena, sillä hän voi ohjata työntekijöitä eri asiakkaille eri persoonien mukaan. Esimies kertoi, että heidän työyhteisössä tieto kulkee hyvin. He käyvät paljon asioita läpi maanantai palaverissa ja esimies sanoi myöskin tietävänsä paljon alaistensa asiakkaista. Esimies myös uskoo ja luottaa siihen, että hänen alaisensa tiedottavat hänelle tarpeellisista asioista. Työntekijät myös auttavat toisiinsa paljon keskenään ja he tekevät myös paljon yhteistyötä. Esimies sanoikin, että se on ollut heillä aina vahvuus ja se on hänen mielestään tosi hieno asia.

Esimiehen mielestä alaiset ovat myös vaativia, ja hänestä tuntuu, että he puuttuvat välillä epäolennaisiin asioihin. Alaisten on myös välillä vaikea ymmärtää, että myös esimiehen ja toimitusjohtajan työ on yhtä hektistä kuin heidänkin työnsä. Esimies oli myös huomannut, että alaisia ärsyttää se, että esimiehen ja toimitusjohtajan on kysyttävä ja varmistettava alaisiltaan jatkuvasti samoja asioita, sillä ne muuttuvat niin usein. Esimies oli myös havainnut, että alaisia ahdistaa työn epäsäännöllisyys ja hektisyys. Esimiehestä tuntuu, että alaiset kaipaisivat työhön joitain pysyviä asioita.

Esimies on saanut alaisiltaan palautetta viestinnästään. Hän kokee, että hänen saamaansa palautteeseen on vaikuttanut merkittävästi se, että esimies on ylennetty esimieheksi alaistensa joukosta. Alaiset kokivat, että heitä oli kannustettu hakemaan esimies-tehtävään mutta ketään heistä ei kuitenkaan oltu haastateltu, vaan he kokivat, että pää-

tös tehtiin suljetusti. Esimieheksi nouseminen on aiheuttanut ristiriitaisia ajatuksia monissa alaisissa. Tämä asia on esimiehen mielestä jäänyt vaivaamaan joitakin alaisia ehkä vähän liikaa. Esimies on saanut alaisilta palautetta siitä, että alaiset kokevat, etteivät he tule kuulluiksi. Palaute ei kuitenkaan ole ollut esimiehen mielestä tarpeeksi konkreettista, jotta hän olisi voinut kehittää toimintatapojaan. Siksi hän on yrittänyt yleisesti kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä ja kuuntelemiseensa. Esimies koki, ettei hän pysty muuttamaan tilannetta millään tavalla. Hänestä tuntuu, että vaikka hän kuinka yrittää, siitä ei ole hyötyä. Joillain työntekijöillä on vain jäänyt esimiesvalinnasta mielipahaa ja he eivät voi päästää siitä irti, vaikka tilanne on nyt eri.

Esimiehen mielestä luottamukseen kuuluu se, että alaiset voivat luottaa siihen, että kaikki perusasiat on hoidettu ja että palkat tulevat ajallaan. Hänen mielestään on tärkeää, että alaisten ei tarvitse miettiä yrityksen tavoitteita ja muita asioita, vaan he voivat keskittyä täysin oman työnsä tekemiseen. Esimies kokee että, heillä vallitsee melko hyvä luottamus heidän työyhteisössään. Kukaan alaisista ei ainakaan ole ilmaissut, että asioiden hoitamiseen ei voisi luottaa.

Esimies tietää kuitenkin, että alaiset haluaisivat tietää asioista enemmän ja nykyistä aikaisemmin. Alaiset haluaisivat olla koko ajan perillä yrityksen suunnitelmista ja kaikista asioista. Tämä ei kuitenkaan ole esimiehen mukaan mahdollista, sillä hänen mielestään on normaalia ja kannattavaa kertoa asioista alaisille, vasta kun ne ovat varmoja. Esimiehen mielestä alaisten toive on myös hieman ristiriitainen, sillä työntekijät kokevat jo normaalin työnsä raskaaksi. Jos alaiset tietäisivät kaikesta kaiken koko ajan, se luultavasti vain lisäisi heidän työtaakkaansa entisestään. Esimies ja toimitusjohtaja ovat kuitenkin yrittäneet kertoa yrityksen suunnitelmista alaisilleen yhä varhaisemmassa vaiheessa. Toimitusjohtajalla on kuitenkin lopullinen valta päättää, mitä asioita alaisille kerrotaan ja missä vaiheessa. Hän on ollutkin avoimempi ja tuonut asioita enemmän esille kuin aluksi. Esimies ajatteli tämän johtuvan siitä, että toimitusjohtaja on nykyään myös paljon itsevarmempi johtaja kuin aiemmin, mikä on esimiehen mielestä hyvä asia.

3.3 Luottamuksen syntyminen

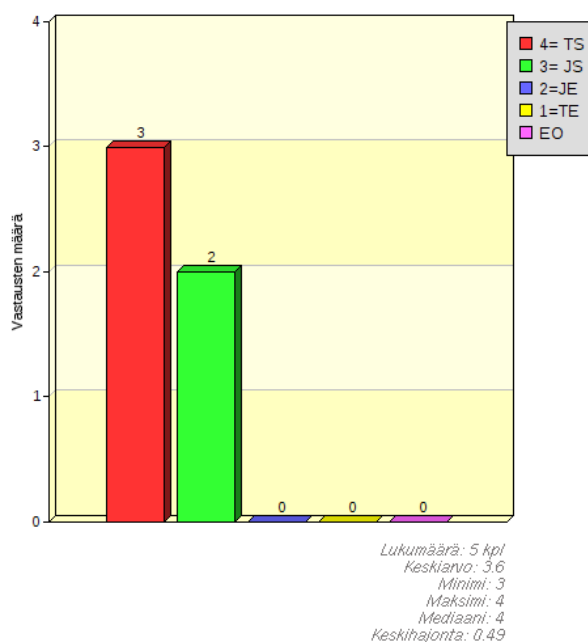
3.3.1 Alaisten näkökulma

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he näkevät toimitusjohtajaansa riittävästi. Yksi vastaajista sanoi, että he suunnittelevat asioita yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Toinen alaisista sanoi, että he näkevät toimitusjohtajaansa vähintään kerran viikossa. Alaiset näkevät toimitusjohtajaansa viikoittain järjestettävässä palaverissa, toimistossaan tietokoneen ääressä sekä arkisissa kohtaamisissa työntekijöiden työhuoneessa. Yli puolet alaisista oli myös sitä mieltä, että he tietävät mitä heidän toimitusjohtajansa toimenkuvaan kuuluu. Toimitusjohtaja oli kertonut avoimesti mitä hänen toimenkuvaansa kuuluu. Alaiset tiesivät hänen toimenkuvaansa kuuluvan monenlaisia tehtäviä kuten budjetointia, tulevaisuuden suunnittelua sekä palkkojen tarkastamista. Kahden vastaajan mielestä toimitusjohtajan toimenkuvasta voisi saada vielä lisää tietoa tai sitä voisi käydä läpi uudelleen. Yksi alaisista toivoi myös, että heidän toimitusjohtajansa saisi pitää lomansa, jota hän oli joutunut siirtämään. Kuvio 3. kuvaa alaisten näkökulmasta toimitusjohtajan näkemistä. Kuvion 3. oikeassa yläkulmassa olevat lyhenteet ovat seuraavat:

- TS= Täysin samaa mieltä
- JS= Jokseenkin samaa mieltä
- JE= Jokseenkin eri mieltä
- TE= Täysin eri mieltä
- EO= En osaa sanoa

Näen toimitusjohtamamme riittävästi.

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 3. Alaisten ja toimitusjohtajan näkeminen.

Työntekijät kokivat, että etäjohtaminen hoidetaan heidän yrityksessään melko hyvin. Heillä on tarvittaessa myös Skype business heidän käytössään. Yhteydenpitoa voisi kuitenkin olla enemmän, kun työntekijät ovat suorittamassa työtehtäviään eri paikoissa. Suurin osa alaisista oli sitä mieltä, että johto pitää lupauksensa melko hyvin. Heidän vastauksistaan kävi ilmi, että lupauksista pidettiin pääsääntöisesti kiinni. Kuitenkin jotkin asiat saattoivat unohtua välillä. Myös aikatauluissa koettiin olevan parannettavaa. Melkein puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että asioita suunnitellaan melko paljon yhdessä työpaikalla. Alaisten mielestä mielipiteet ja ideat otettiin hyvin huomioon, mutta suunnittelu jäi usein puolitiehen tai siihen ei ollut aikaa. Alaiset kokivat, että monia asioita tulisi kehittää ja siihen kannattaisi käyttää aikaa.

Työntekijöillä on aika paljon erilaisia yhteisiä tapaamisia työpaikalla. Heillä on kolmena maanantaina kuukaudessa viikkopalaveri. Lisäksi heillä on 1–2 kertaa vuodessa koulutuksia, virkistyspäiviä, illanviettoja ja pikkujouluja. He syövät myös usein lounasta yhdessä. Kaikki alaiset kokivat yhteiset tapaamiset tärkeiksi työn itsenäisyyden vuoksi. Yhden alaisen mielestä palaverien runkoa voisi vielä kehittää. Alaiset toivoisivat enemmän vapaamuotoisia rentoja tapaamisia, joissa keskusteltaisiin työstä ja muista asioista. Alaiset kokivat, että niihin ei ole koskaan aikaa, vaikka ne voisivat olla tarpeellisia. Yksi

alaisista kaipasi lisää henkilökohtaisia keskusteluja esimiehen kanssa. Alaiset olivat keskenään eri mieltä siitä, kuinka usein he haluaisivat yhteisiä tapaamisia. Jotkut halusivat niitä pari kertaa kuukaudessa, joillekin riitti muutama kertaa vuodessa. Yhden mielestä nykyiset tapaamiset olivat riittävät ja toisen mielestä tapaamisia voisi olla lisää.

Melkein puolet alaisista oli sitä mieltä, että he ovat päässeet vaikuttamaan yrityksen strategiaan. Heillä oli ollut strategia päiviä, mutta he eivät kuitenkaan tienneet oliko sieltä tullut mitään konkreettista työhön. Melkein kaikki työntekijät sanoivat olevansa kiinnostuneita pääsemään vaikuttamaan yrityksen strategiaan. Yksi työntekijöistä koki, että hän olikin päässytkin vaikuttamaan siihen. Strategiaan vaikuttamista pidettiin tärkeänä, sillä sen koettiin selkeyttävän perustehtävää, varmistavan työrauhan sekä parantavan yhteistyötä.

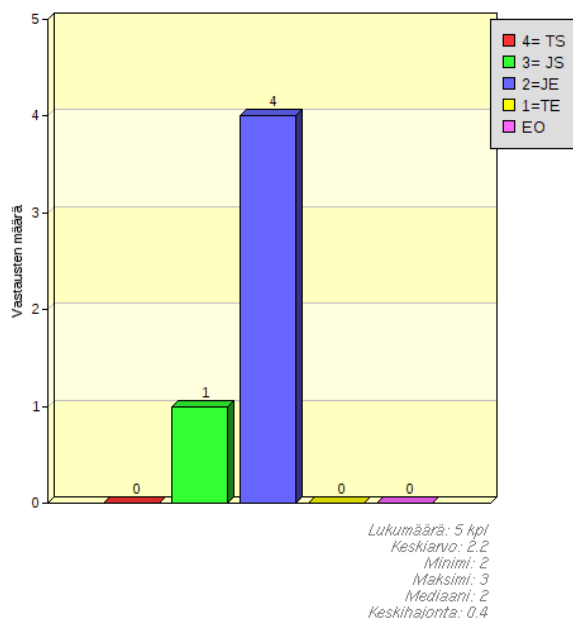
Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä ei ole kovin hyvä johtaja. Alaisten mielestä esimies on mukava ja hyvä ihminen, joka välittää aidosti alaisistaan ja kuuntelee heitä. Esimies on myös hyvin tavoitettavissa ja yrittää ratkaista ongelmia. Esimiestä ei kuitenkaan pidetä kovin hyvänä johtajana, sillä hänen ei koeta kuuntelevan työyhteisön viestiä. Esimiehen esimiestaidoissa koettiin olevan puutteita. Puutteiden arveltiin johtuvan esimiehen vähäisen esimieskoulutuksen ja kokemuksen takia. Työntekijät uskoivat kuitenkin, että esimiehestä voisi tulla hyvä johtaja kokemuksen ja opiskelun myötä. Kaikki alaiset kokivat esimiehen tavoittamisen helpoksi. Hänen sanottiin olevan usein paikalla. Lisäksi soittoihin ja viesteihin vastataan aina ja nopeasti. Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että he saavat keskustella melko riittävästi esimiehensä kanssa. Yksi vastaajista sanoi, että hän voi keskustella esimiehensä kanssa, milloin tahansa. Toinen vastaaja sanoi, että hänen mielestään esimiehen keskustelutyyliä olisi parannettavaa.

Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että he eivät saa riittävästi palautetta työstään. He haluaisivat saada enemmän palautetta, jotta he tietäisivät millä tasolla he ovat työntekijöinä. Alaiset kaipasivat enemmän kehittämisohdotuksia, kritiikkiä sekä kehuja. Palautteelle haluttaisiin varata myös kunnolla aikaa. Alle puolet työntekijöistä piti tavoitteitaan selkeinä. Taloustavoitteita oli selkeytetty aiemmin, mitä pidettiin hyvänä. Kuitenkin työntekijät kokivat että, tavoitteiden merkitys sekä työn perustehtävä olivat epäselviä. Yksi työntekijöistä koki myös, että tehtäviä on liikaa, minkä vuoksi hän joutuu tasapainoilemaan eri asioiden välillä. Yhteistyötahojen tavoitteet eivät myöskään aina kohdanneet, mikä lisäsi tasapainoilua entisestään.

Työntekijöiden mielestä he eivät voineet vaikuttaa omiin työtehtäviinsä kovinkaan paljoa. He ajattelivat, että se ei ole oikeastaan mahdollista työn luonteen vuoksi. He kokivat, että he pääsivät puuttumaan vaikutettavissa oleviin asioihin kuten aikatauluihin ja paikkoihin, jossa työtä tehdään. Alaiset saivat myös itse päättää, kuinka he tapaisivat asiakkaan. Yksi työntekijöistä koki kuitenkin, että hänellä on paljon tehtäviä, jotka on vain hoidettava ja joihin ei voi itse vaikuttaa. Melkein puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän työvälineensä eivät ole riittävät. Työntekijöillä on käytössään puhelimet ja tietokoneet. Yhden vastaajan mielestä työvälineissä ei ollut mitään puutteita. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä koki, että työtilat eivät sovi kyseiseen työhön. Alaisten mielestä avotoimiston takia työrauha ei ollut hyvä. Yksi työntekijöistä mainitsi myös tietojärjestelmän olevan epäluotettava ja lisäksi nettiyhteydessä ilmeni ongelmia. Yli puolet työntekijöistä piti itseään oma-aloitteisena. Yksi vastasi, että hänen mielestään työn teon vapaus, tuki työntekijöiden oma-aloitteisuutta. Kuvio 4. kuvaa alaisten näkökulmasta alaisten saamaa palautetta työstä. Lyhenteet tarkoittavat samaa kuin kuviossa 3.

Saan riittävästi palautetta työstäni.

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 4. Alaisten saama palaute työstä.

3.3.2 Esimiehen näkökulma

Esimies kuvasi toimitusjohtajan viestintää asialliseksi ja jämäkäksi. Hän sanoo asiat niin kuin ne ovat ja sitten ne vain ovat niin. Esimies kuvaili sitä tyypilliseksi toimitusjohtajan viestinnäksi. Yleisesti toimitusjohtaja on todella mukava ja rento, mutta kokouksissa ja muissa virallisemmissä tapaamisissa hän on virallinen ja jämäkkä. Hän siis muuttaa viestintäänsä tilanteen mukaan. Esimies kuvailee omaa viestintäänsä pehmeämmäksi, jonka vuoksi hän kokee, että alaiset uskaltavat valittaa hänelle enemmän asioista ja antaa palautetta. Esimies sanookin, että hän ottaa vastaan kaiken palautteen niin positiivisen kuin negatiivisenkin. Hän on myös toivonut, että alaiset puhuisivat ja kysyisivät asioista myös suoraan toimitusjohtajalta. Alaisia hermostuttaa välillä se, että esimies ei osaa vastata kaikkeen mitä he häneltä kysyvät. Toisaalta esimies pohti myös sitä, sanoisiko ja kysyisikö hän itsekään asioita toimitusjohtajalta, jos hän olisi alaisen asemassa.

Esimies sanoi yrittävänsä rohkaista alaisiaan tilanteissa, joissa he ovat epävarmoja. Esimies sanoi myös kannustavansa ja olevansa alaiensa tukena tilanteissa, joissa he sitä tarvitsevat. Esimies sanoi antavansa palautetta sen mukaan, mitä kukakin alainen puhuu ja kertoo hänelle. Esimies sanoi puuttuvansa tilanteeseen, jos hän näkee jonkun alaisen olevan allapäin tai stressaantunut. Tällaisissa tilanteissa, hän keskustelee alaisen kanssa ja kysyy tämän vointia ja ongelmaa. Esimies tuo välillä työpaikalle herkkuja, jotta arjen työ olisi mukavampaa. Heillä on kuulema tapana tuoda välillä töihin kannustinherkkuja. Esimies toivoisi, että herkkuja ja jotain pientä syömistä voisi olla enemmänkin yrityksen puolesta.

Esimiehen mielestä alaisten tavoitteet ovat aika erilaisia suhteessa työhön. Hänen mielestään on selvästi alaisia, joiden tavoitteena on tehdä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman tehokkaasti työtä. Sitten on myös niitä alaisia, joiden tavoitteena on saada työ tehtyä. He tekevät vain sen, mikä on tarpeellista. Esimiehen mielestä sen huomaa selvästi, että toisilla on kovemmat ja toisilla matalammat tavoitteet. Tavoitteet vaihtelevat myös alaisten elämäntilanteiden mukaan. Jos henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu paljon tai on vaikeuksia, eivät myöskään esimies tai toimitusjohtaja vaadi alaiselta niin kovia tavoitteita, vaan ne sopeutetaan tilanteeseen sopiviksi. Yrityksellä on kuitenkin tietty asiakasmäärät ja tietty tuntimäärä tuottavaa työtä, joka pitää olla kuukaudessa.

Esimiehen mukaan alaiset saavat suunnitella omat työpäivänsä ja aikataulunsa itse ja sopia tapaamiset asiakkaidensa kanssa keskenään. Kolme kertaa kuukaudessa on

maanantaisin palaveri ja välillä on joitain erikseen sovittuja päiviä kuten koulutuksia, mutta yleisesti he saavat itse suunnitella omat työpäivänsä. Työn liukuma aika on 8 – 18 välillä, yleensä aktiivisin työ sijoittuu 9–17 välille. Alaiset voivat myös itse päättää missä he tekevät työtään. Asiakkaita he eivät saa valita itse, vaan ne määräytyvät sen mukaan keillä on tarvetta asiakastunneille. Kuukaudessa pitää olla tietty määrä tuottavaa työtä ja tietty määrä tuottamatonta työtä. Myös tietyt asiakastuntimäärät lasketaan aina kuukaudelle. Työ on melko itsenäistä ja vapaata. Heillä on vain tietyt pelisäännöt, mitkä asiat pitää käydä asiakkaiden kanssa läpi ja millä tavalla, sekä kilpailutuksiin liittyvät säännöt. Muuten työntekijät saavat hoitaa työnsä omalla tavallaan ja omalla ammattitaidollaan. Turhaa matkustusaikaa pyritään vähentämään sillä, että asiakkaat olisivat nimenaan siellä omalla toiminta-alueella ja työtä tehtäisiin siellä.

3.4 Luottamuksen merkitys

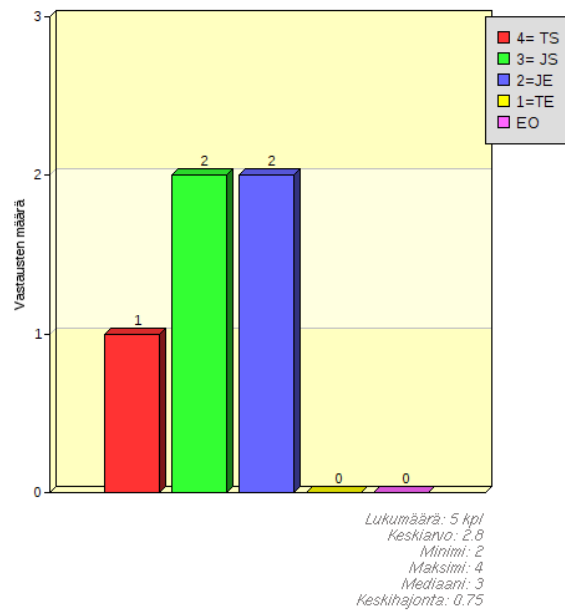
3.4.1 Alaisten näkökulma

Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies ei oikeastaan kysy heidän mielipidettään työhön liittyvissä asioissa. Yhden työntekijän mielestä esimies kysyy usein hänen mielipidettään ja he pohtivat asioita yhdessä. Toisen alaisen mielestä esimies kysyy hänen mielipidettään alaisen asiakkaisiin liittyvissä kysymyksissä. Vähemmistö työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimiehelle saa antaa palautetta. Alaisten mielestä heidän esimiehensä ei osaa ottaa vastaan saamaansa palautetta. Hän reagoi siihen usein puolustautumalla tai ottamalla sen henkilökohtaisesti. Tilanne johtaa usein väittelyyn tai palautteen hylkäämiseen. Alaiset kokivat, että heidän esimiehensä yrittää puuttua asioihin ja kehittää niitä. Esimies oli saanut aiemmin palautetta toimintatavoistaan ja hän kehitti niitä hetkellisesti. Tilanne on kuitenkin menossa takaisin huonoon suuntaan. Kuvio 5.kuvaa alaisten näkökulmasta palautteen antamista esimiehelle. Kuvion 5. oikeassa yläkulmassa olevat lyhenteet tarkoittavat seuraavaa:

- TS= Täysin samaa mieltä
- JS= Jokseenkin samaa mieltä
- JE= Jokseenkin eri mieltä
- TE= Täysin eri mieltä
- EO= En osaa sanoa

Esimiehelleni saa antaa palautetta.

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 5. Esimiehelle annettava palaute.

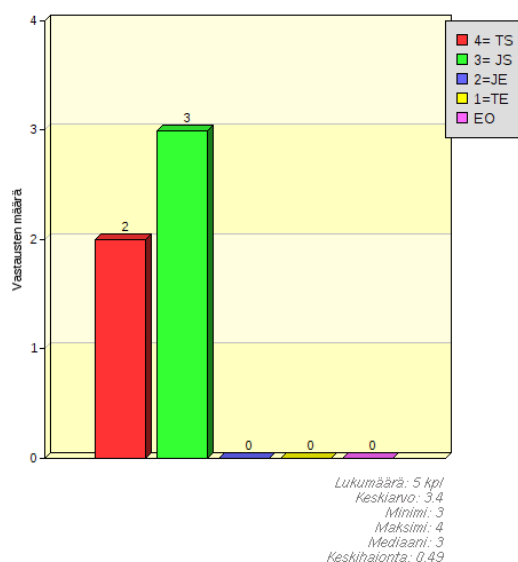
Suurin osa alaisista koki, että he saavat työstään riittävästi haasteita. Yhden työntekijän mielestä haasteita oli jopa liikaa. Suurin osa alaisista koki myös, että he saavat tarpeeksi vastuuta työssään. Yhden alaisen mielestä tämä vastuu tuli monipuolisten tehtävien kautta. Toinen vastaajista koki, että hän saa vastuuta ehkä liikaakin oman työtehtävänsä kannalta. Alle puolet työntekijöistä koki olevansa motivoitunut. Työn monipuolisuuden koettiin ylläpitävän motivaatiota. Toisaalta tehtävien runsaus vaikuttaa vapaa-aikaan ja on laskenut motivaatiota. Motivaatio saattoi myös vaihdella työn samankaltaisuuden vuoksi. Motivaation takaisin saamiseksi toivottiin ratkaisua. Yli puolet työntekijöistä oli kuitenkin sitoutunut työhönsä. Alaiset ovat sitoutuneita työhön ja työpaikan arvoihin, mutta sitoutuneisuus on laskenut toisella työntekijällä muuttuvan työnkuvan ja toisella motivaation laskemisen myötä.

Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee melko hyvä yhteishenki. Yhden vastaajan mielestä hyvä yhteishenki piristi työpäivää. Osa Alaisista koki kuitenkin, että yhteishenkeä heikentää esimiestaidon puute sekä vanhat konfliktit, joista ei oikein päästä eroon. Suurin osa alaisista koki, että heistä välitetään työyhteisössä. Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että he uskaltaisivat ottaa jonkin verran riskejä työssään.

Yksi vastaajista koki työn ja toimenkuvan sellaiseksi, joka ei mahdollista suurien riskien ottamista. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että he osaavat tehdä melko nopeasti työhönsä liittyviä päätöksiä. Yksi alainen vastasi, että päätöksen tekemisen helppous riippuu siitä, ketä päätös koskee. Hän koki välillä asiakkaaseen ja hänen asumiseensa liittyvät päätökset haastavina, sillä niihin ei usein saanut tukea yhteistyötahoilta. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että he sietävät epävarmuutta työssään melko paljon. Yksi vastaajista sanoi sietävänsä epävarmuutta tiettyyn rajaan saakka. Kuitenkin tämä raja alkoi olla lähellä epävarmuuden, laajentuneiden työtehtävien ja vaativien asiakkaiden takia. Hän pelkäsi sen vaikuttavan myös hänen työnsä laatuun. Kuvio 6. kuvaa alais-ten näkökulmasta työpaikan yhteishenkeä. Kuvion 6. lyhenteet tarkoittavat samaa kuin kuviossa 5.

Meillä on hyvä yhteishenki työpaikallani.

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 6. Työpaikan yhteishenki.

Valtaosa alaisista sanoi ymmärtävänsä johdon tekemiä päätöksiä melko hyvin. Yksi alaisista, ei kuitenkaan voi ymmärtää päätöksiä, sillä hänestä he eivät ole päätöksistään tarpeeksi avoimia. Suurin osa työntekijöistä koki luottamuksen erittäin tärkeäksi työyhteisössä. Suurin osa arvioi luottamuksen tärkeyden vitosen, joka oli asteikon paras arvo. He pitivät luottamusta ja ammattitaitoa työn perustana. Luottamus oli alaisten mielestä tärkeää hyvinvoinnin ja työn sujuvuuden kannalta. He kokivat, että on tärkeää, että tiimi luottaa toisiinsa. Tämän kautta myös asiakkaat luottavat heihin. Yhden alaisen mielestä oli myös tärkeää, että hän pystyi luottamaan johdon päätöksiin ja että johto luotti hänen

kykyinsä tehdä työtä. Työntekijä koki tärkeäksi myös sen, että johto ei kerro työntekijän asioita eteenpäin.

3.4.2 Esimiehen näkökulma

Esimies ottaa alaisilta saamansa palautteen huomioon aina kun se on mahdollista. Hän puhuu myös toimitusjohtajan kanssa sellaisista asioista, joiden hän tietää olevan toteuttamiskelvottomia.

Esimies on itsekin ollut alainen ja tehnyt samoja tehtäviä kuin hänen alaisensa tekevät nyt, joten hän tietää millaista työ on. Hänen mielestään työ on haastavaa. Välillä se on enemmän haastavaa ja välillä vähemmän haastavaa. Työn haastavuus riippuu paljon asiakkaista ja heidän tilanteistaan. Esimiestä itseään väsytti silloisessa työssä jatkuva liikkeellä olo, kun piti matkustaa tapaamaan asiakkaita. Kuitenkin nyt toimistossa istuessaan hän kaipaavat niitä bussi- tai junamatkoja, kun sai hetken olla ajattelematta ja lukea vaikka lehteä. Toimistossa ei tule pidettyä samanlaisia ajattelutaukoja. Hänestä tuntuu, että pitäisi olla koko ajan todella aktiivinen. Hän sanookin, että hänen on pitänyt ihan opetella pitämään taukoja. Esimies sanoo työn olevan raskasta myös sen takia, että vaikka asiakkaat ja tilanteet ovat erilaisia, työ on kuitenkin loppuen lopuksi melko samanlaista. Niitä samoja asioita käydään läpi kaikkien asiakkaiden kanssa. Toisten kanssa asioiden läpi käyminen on helpompaa ja toisten kanssa vaikeampaa, mutta ne ovat silti ne samat asiat joita käydään aina läpi. Esimies sanoikin, että motivaation ylläpitäminen voi olla haastavaa tässä työssä.

Esimies sanoi alaisensa motivaation olevan hyvin vaihtelevaa. Hän sanoi myös, että hän näkee, että joillakin alaisilla motivaatiota ei ole enää yhtään. Se ei kuitenkaan vaikuta heidän työnsä tekemiseen millään tavalla. He tekevät työnsä silti hyvin, mutta sen kuitenkin huomaa. Esimies kokee kuitenkin, että motivaation puute tekee alaisten työstä raskaampaa ja he kokevat heidän perustehtävänsä ärsyttäväksi ja raskaiksi. Esimies ymmärtää täysin, että alaisten on vaikea pitää motivaatiota yllä. Hän totesikin, että jos hän ei olisi itse noussut esimieheksi, hän olisi luultavasti vaihtanut työpaikkaa ja etsinyt uusia haasteita. Kuitenkin myös ne alaiset, jotka valittavat ja joiden motivaatio on esimiehen mielestä kadonnut, ovat yhä yrityksessä töissä. Esimies ajattelee sen johtuvan työn palkitsevuudesta. Työssä pääsee oikeasti auttamaan ihmisiä sekä näkemään työnsä tulokset. Esimies sanoi havainneensa, että joillakin työntekijöillä alkaa olla vuodet täynnä tässä yrityksessä. Esimies ei pidä heidän yritystään sellaisena paikkana, missä oltaisiin

monta vuotta. Hän vertasi esimerkiksi hänen äitiään, joka oli ollut pankissa töissä yli 50 vuotta eri tehtävissä. Esimies kokee, että heidän yrityksessään ei ainakaan vielä ole mahdollista edetä uralla tai tehdä erityistehtäviä. Yritys on niin pieni ja siellä on oikeastaan kolme vaihtoehtoa mitä voi tehdä. Voi olla alainen, esimies tai toimitusjohtaja. Muuhun ei ole ainakaan vielä mahdollisuutta.

Esimiehen mielestä luottamuksella on tärkeä rooli heidän työyhteisössään. Häntä harmittaa kuitenkin se, että heidän luottamuksen taso voisi olla parempikin ilman vanhoja konflikteja. Esimies kokee, että hän on yrittänyt tehdä paljon töitä sen eteen, että luottamus olisi paremmalla tasolla. Hän kokee kuitenkin, että vanhat ristiriidat vaikuttavat luottamukseen yhä. Myös toimitusjohtaja on yrittänyt viestiä aiempaa paremmin ja enemmän. Vanhojen asioiden vaikutus luottamuksen tasoon, on esimiehen mielestä todella harmillista ja oikeastaan tyhmää. Ne ovat vanhoja asioita ja niille ei vain voi enää mitään. Ne on tapahtunut silloin ja nyt on eri tilanne ja eri ihmiset. Esimies sanoi, että heidän keskinäinen luottamuksensa on oltava tosi vahva, jotta he pystyvät hoitamaan työnsä. Kaikille tulee välillä tilanteita, jolloin on soitettava esimiehelle ja pyydettyä apua.

Esimies kertoi, että heillä on käytössä työajanseuranta järjestelmä, jolla pystytään seuraamaan tuottavan ja tuottamattoman työn välistä suhdetta. Lisäksi heillä on käytössä Arvival- järjestelmä, jonne merkitään asiakastapaamisia. Esimies kokee, että järjestelmät ovat hyvät ja toimivat. Esimies sanoi, että tarkoituksena ei ole vahtia ketään, vaan he seuraavat järjestelmän avulla työaikojen yleistä tasoa. Tarkoituksena on seurata, että yrityksessä tehdään riittävästi tuottavaa työtä ja että yritys saa tarpeeksi tuloja pärjätäkseen. Esimies ja toimitusjohtaja katsovat järjestelmää noin neljä kertaa vuodessa, varmistaakseen että kaikki on kunnossa. He eivät siis ole koko ajan vahtimassa alaistensa työaika prosentteja.

Esimiehen ja toimitusjohtajan mielestä työajanseuranta järjestelmä lisää luottamusta alaisiinsa, kun he voivat katsoa järjestelmästä mikä on tilanne tuottavan työn kohdalla. Kuitenkin alaiset kokevat seurannan vahtimiseksi ja heistä tuntuu, että johto ei luota heihin. Esimies ymmärtää tämän ja hän sanoikin, että kun hän oli alainen ja järjestelmä tuli yrityksen käyttöön, hänkin oli ensin sitä vastaan. Hän huomasi kuitenkin, että siitä on myös hyötyä. Työajanseuranta järjestelmästä näkee itse viikoittain, onko tehnyt yli- tai alitöitä ja sen avulla voi itse suunnitella omaa ajan käyttöönsä ja työtään paremmin. Esimies toivookin, että alaiset oppisivat näkemään järjestelmän myös hyötynä, eivätkä pelkästään haittana. Esimies korosti, myös sitä, että jos hän näkee jonkun alaisen työaika

prosenttien olevan matalat. Ei hän ole antamassa heti varoitusta, vaan hän on enemmänkin huolissaan ja yrittää selvittää mistä se voisi johtua. Hän sanoi kuitenkin, että tällaisia keskusteluja tarvitsee käydä aika harvoin. Johto ottaa seurannassa paljon alaisensa asioita huomioon ja seuranta ei tosiaan ole niin tarkkaa, vaan ainoastaan yleisellä tasolla tapahtuvaa. Esimies sanoi, että hän luottaa alaisiinsa ja siihen, että he tekevät työnsä hyvin. Hän toivoisi myöskin, että myös alaiset voisivat luottaa siihen, että johto luottaa heihin.

3.5 Luottamuksen haasteet

3.5.1 Alaisten näkökulma

Yli puolet alaisista sanoi puuttuvansa havaitsemiinsa ongelmakohtiin työpaikalla melko usein. Työntekijät yrittävät puuttua ongelmakohtiin ja ehdottaa ratkaisuja työtapojen ja työyhteisön kehittämiseksi. Alaiset kokivat kuitenkin ehdotusten esittämisen ja ongelmiin puuttumisen turhauttavaksi, sillä he kokivat heidän esimiehensä tyrmäävän heidän ehdotuksiaan. Alaiset kokivat, että ongelmiin puuttumisesta ei olisi juurikaan hyötyä. Esimiehellä on halua auttaa työntekijöitään ja hän tarjoaa apuaan, mutta hänen tapansa auttaa, ei kuitenkaan yleensä tuo ongelmiin ratkaisua. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että puuttuminen ja ehdotusten esittäminen oli jäänyt ainoastaan hänen tehtäväkseen. Hän koki sen nimenomaan negatiivisena asiana.

Johdon eli esimiehen ja toimitusjohtajan viestintä oli alaisten mielestä melko rehellistä. Viestintään kaivattiin kuitenkin lisää avoimuutta. Alaiset toivoivat avoimuutta ja perusteluja lisää varsinkin henkilöstövalintoihin. Alle puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että johdon teot vastaisivat heidän sanojaan. Yhden alaisen mieleen oli jäänyt erityisesti esimiesvalintaan liittyvä tilanne. Hän koki, että esimiestehtävään oli kannustettu hakemaan, mutta ketään hakijoista ei kuitenkaan haastateltu. Päätöksestä vain ilmoitettiin, kun se oli tehty.

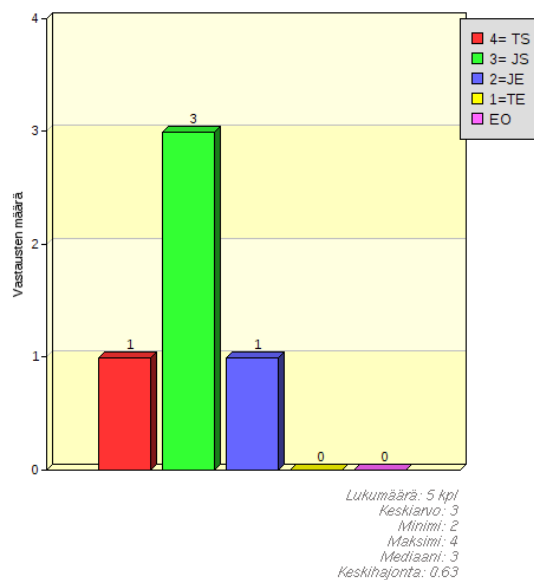
Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että työyhteisössä noudatetaan melko hyvin yhteisiä sääntöjä. Niiden noudattamisen koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin löytyi. Alaisten mielestä suurin ongelma sääntöjen noudattamisessa oli se, että sääntöjä on niin paljon, että ne unohtuvat helposti. Säännöt myös vaihtuvat usein, eikä niitä ole kirjoitettu ylös, mikä vaikeuttaa myös sääntöjen noudattamista. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että muiden työntekijöiden sanaan voi luottaa hyvin. Suurin osa työntekijöistä oli myös sitä mieltä, että työyhteisössä halutaan mielellään auttaa muita. Kaikkien

alaisten mielestä oli mukavaa työskennellä heidän kollegoiden kanssa. Kuvio 7.kuvaa alaisten näkökulmasta yhteisten sääntöjen noudattamista työyhteisössä. Kuvion 7. oikeassa yläkulmassa olevat lyhenteet tarkoittavat seuraavaa:

- TS= Täysin samaa mieltä
- JS= Jokseenkin samaa mieltä
- JE= Jokseenkin eri mieltä
- TE= Täysin eri mieltä
- EO= En osaa sanoa

Työyhteisössäni noudatetaan yhteisiä sääntöjä.

Vastausten absoluuttinen jakauma

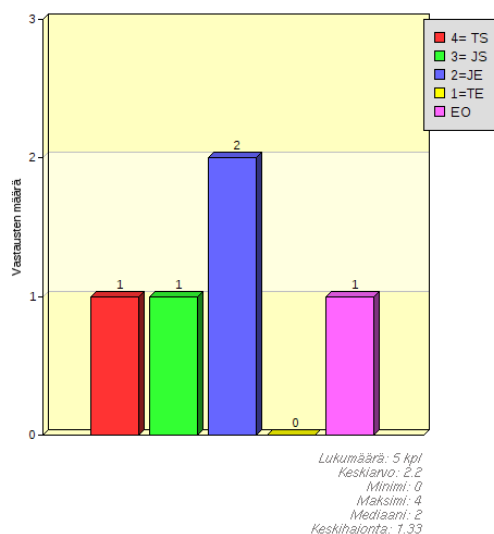


Kuvio 7. Sääntöjen noudattaminen työyhteisössä.

Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työpaikalla toimitaan melko oikeudenmukaisesti. Valtaosa työntekijöistä koki esimiehen kantavan aika hyvin vastuun teoistaan. Melkein puolet työntekijöistä koki, että esimiehelle ei voi puhua kovinkaan avoimesti. Yhden vastaajan mielestä esimiehen tavoittaa helposti ja hän käsittelee ongelmat asiatasolla, eikä ota niitä henkilökohtaisesti. Kuitenkin toisen työntekijän mielestä esimiehelle ei voi puhua kaikista asioista, sillä hän kokee, että esimies ei ota kantaa niihin. Alainen kokee, että siitä ei ole mitään hyötyä. Kuvio 8.kuvaa alaisten näkökulmasta alaisten puhumista esimiehelle. Kuvion 8. lyhenteet tarkoittavat samaa kuin kuviossa 7.

Pystyn puhumaan esimiehelleni avoimesti.

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 8. Puhuminen esimiehelle.

Puolet alaisista oli sitä mieltä, että henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä. Yksi vastaajista totesi, että vaihtuvuutta on ollut aiemmin enemmän, kun yritys kasvoi nopeasti. Nykyään vaihtuvuutta on lähinnä esimiestasolla. Alaisten mielestä tässä työyhteisössä työskenteleminen tuntuu hyvältä. Työkaverit ja työilmapiiri koetaan hyviksi ja tärkeiksi. Kuitenkin työtehtäviin kaivataan pysyvyyttä ja dynamiikkaan halutaan muutosta. Myös esimiehen tapaan ottaa asioita vastaan, toivotaan tapahtuvan kehitystä.

3.5.2 Esimiehen näkökulma

Kerroin haastattelussa esimiehelle, että kyselylomakkeessa oli tullut negatiivista palautetta johdon viestinnän avoimuudesta. Esimies arveli palautteen liittyvän nimenomaan siihen, että alaiset haluaisivat koko ajan tietää kaiken yrityksen suunnitelmista ja asioista. Kerroin hänelle, että palautteessa mainittiin nimenomaan henkilöstövalintoihin kohdistuva avoimuuden puute. Lomakkeessa mainittiin tapaus, joka oli jäänyt harmittamaan alaisia. Tapaus liittyi siihen, kun nykyinen esimies valittiin esimieheksi. Esimies sanoi minulle tietävänsä asiasta. Siitä on jo kaksi ja puoli vuotta aikaa, eikä se ollut hänen tai nykyisen toimitusjohtajan päätös. Se oli ollut silloisen hallituksen ja toimitusjohtajan päätös. Esimiehen mielestä rekrytointi oli hoidettu kiireessä ja todella huonosti. Silloinen toi-

mitusjohtaja oli päättänyt, miten tilanteessa toimitaan ja miten asiasta viestitään. Esimiehen mielestä on todella ikävää, että joitakin alaisia harmittaa asia edelleen. Esimies sanoi, että he ovat puhuneet asiasta alaisensa kanssa monta kertaa ja he tietävät, etteivät nykyinen esimies ja toimitusjohtaja ole voineet vaikuttaa asiaan millään tavalla. Nykyinen esimies oli itse silloin alainen ja toimitusjohtaja oli esimies. Asiasta on ollut myös yhteinen työhön-ohjaus, jossa asiasta oli keskusteltu kunnolla. Esimiestä harmittaa erityisesti se, että asia ei liity millään tavalla hänen ja toimitusjohtajan viestintään, eivätkä he voi tehdä asialle oikein mitään. Kuitenkin heidän on käsiteltävä ne asiat ja tavallaan hoidettava entisen hallituksen ja toimitusjohtajan aiheuttamat ongelmat.

Esimies jäi nyt äitiyslomalle ja hänen sijaisekseen on jo valittu työntekijä. Hän tuntui loogiselta valinnalta, sillä hän oli hoitanut aiemmin esimiehen sijaisuuksia ja hän osaa työn jo ennestään. Sijaista ei siis tarvitse perehdyttää enää kokonaan tehtävään. Valintaan vaikutti myös se, että kyseessä on vain vuoden sijaisuus. Kysyin esimieheltä, voisiko tästäkin syntyä alaisten keskuudessa jonkinlaista mielipahaa. Hän sanoi, ettei tiedä ja että siitä on ilmoitettu jo aiemmin, eikä kukaan ainakaan ole sanonut asiasta mitään.

Esimies arveli hänen ja hänen alaisensa välisen viestinnän olevan hyvää. Esimiehestä tuntuu, että alaiset voivat luottaa siihen, että heidän ei tarvitse jäädä yksin ongelmiansa kanssa. Alaiset kysyvät myös paljon neuvoja esimieheltä ja pyytävät häntä välillä mukaan asiakastapaamisiin. Esimiehen mielestä tyypillisiä viestintätilanteita ovat, kun alaiset ehdottavat esimiehelle asioita ja esimies kehottaa heitä miettimään asiaa ensin itse. Monesti esimiehen on kerrottava alaisilleen, että asia on nyt näin, eikä sille voi mitään. Esimiehellä ei itsellään ole kovinkaan paljoa päätäntävaltaa, vaan hänen on viestittävä alaisilleen mitä toimitusjohtaja on sanonut tai päättänyt.

Esimiehen mielestä alaiset ehdottavat todella vähän konkreettisia ja harkittuja ehdotuksia työyhteisön parantamiseksi. Esimiehen mielestä alaisten ehdotukset ovat lähinnä toteamuksia, siitä, että jokin asia on huonosti. Yksi työntekijä haluaisi saada muutosta toimistohuoneeseen. Hän haluaisi, että maalattaisiin esimerkiksi pöytiä tai hankittaisiin joitain sisustustarvikkeita. Esimies sanoi, että tähän ei kuitenkaan ole aikaa, eikä myöskään rahaa. Toinen ehdotus liittyi alaisten asiakaskansioiden parempaan järjestykseen, jotta työntekijöiden olisi helpompi löytää omia asiakkaitaan koskevat tiedot. Niissä olevat tiedot olivat aika sekaisin. Ehdotusta mietittiin yhdessä ja sille asetettiin ehdoksi se, että kansiot on järjestettävä niin, että se ei haittaa myöskään laskuttajan työtä. Esimies oli

myös ilokseen havainnut, että eräs alaisista oli ryhtynyt toimeen kansioden järjestelemisen kanssa. Hänen mielestään asioiden kuuluisikin mennä niin, että jos alainen huomaa epäkohdan, hän tuo sen julki ja löytää siihen itse hyvän ratkaisun ja myöskin toteuttaa sen itse. Sen sijaan, että oletettaisiin jonkun toisen tekevän asioita toisen puolesta.

Ehdotusten ja palautteiden toteutuminen riippuu paljon siitä mitä toimitusjohtaja päättää. Välillä esimiehen on vain sanottava mitä toimitusjohtaja on päättänyt, mutta jos palautteita tai ehdotuksia on mahdollista toteuttaa, niin sitten esimies pyrkii toteuttamaan niitä. Esimies yrittää myös antaa vastuuta ideoiden toteutuksista alaisille, että he miettivät ensin itse, miten asian voisi toteuttaa. Alaiset olettavat usein, että esimiehellä tai jollain muulla olisi paljon ylimääräistä aikaa, jolloin hän voisi keksiä ehdotusten toteutuksia ja toteuttaa ne. Alaisilla itsellään ei ole työnsä vuoksi aikaa miettiä ehdotusten toteutuksia tai toteuttaa niitä, eikä myöskään esimiehellä. Alaiset eivät kuitenkaan oikein ymmärrä sitä, että myös esimiehen työ on kokopäivätyötä, vaikka hänellä ei olekaan asiakaskäyn-
tejä. Esimiehestä on mahtavaa, että jotkut ohjaajat käyttävät ylimääräisen ajan hyödyksi toteuttaen ehdotuksia. Jos esimerkiksi asiakas peruu tapaamisen, alainen ryhtyy työhön, eikä vain oleskele, sillä aikaa.

Esimies totesi, että heidän työyhteisössä noudetaan melko hyvin yhteisiä sääntöjä. Hän kertoi sääntöjen olevan todella konkreettisia ja liittyvän tiivistä työn tekemiseen. Esimies sanoi, että hänellä ei ole mitään valittamista sääntöjen noudattamisesta. Esimies kuvaili heidän työyhteisön yhteishenkeä hyväksi. Hän sanoi, että myös työasioiden ulkopuolella alaiset ottavat esimiehen ja toimitusjohtajan mukaan työyhteisöön. Kenelläkään ei ole mitään henkilökohtaisia riitoja, jotka eivät liittyisi mitenkään työhön. Esimiehen mielestä se on tosi kiva asia ja hän sanoi, että heillä on hyvä yleinen yhteishenki, vaikka niitä ongelmia on vielä siellä taustalla.

Esimies uskoo, että hänen alaisensa viihtyvät heidän työyhteisössään. Ainoastaan työympäristöstä on tullut alaisilta palautetta, että he eivät pidä heidän avotoimistostaan. Esimiehen mielestä siinä on kuitenkin myös ristiriita, sillä alaiset puhuvat paljon keskenään ja kyselevät toisiltaan asioista toimistossa. Esimies mietti, että jos alaisilla olisi omat huoneet, huutelisivatko he sitten huoneista toiseen vai kävelisivätkö he jatkuvasti eri huoneiden välillä. Alaisia häiritsee, jos kuuluu toisten puhetta, mutta jos he itse tarvitsevat apua, niin sitten he itse huutelevat omilta pöydiltään toisille. Alaisilla ja esimiehellä on kuitenkin isompi tila kuin vuosi sitten, että tilanne on jo parantunut huomattavasti siitä

mitä se oli. Nyt heillä on jokaiselle omat nurkkaukset ja siinä on seinät niiden välissä, jotka vaimentavat ääntä.

Johto kannustaa alaisiaan tekemään töitä muualla kuin toimistolla. Alaiset voivat tehdä kotona etätöitä ilmoittamatta siitä. He voivat myös tehdä töitä asiakkaiden kanssa asiakkaiden ympäristöissä. Johto on yrittänyt järjestää työpisteitä myös muualle kuin toimistolle. Kuitenkin suurin osa alaisista kokee, että heidän on helpompi aloittaa päivä ja työt menemällä toimistolle. Johto pyrkii siihen, että alaiset olisivat enemmän asiakkaidensa kanssa ja tekisivät töitä asiakkaiden ympäristöissä. Esimies sanoi, että toimisto on nyt sellainen kuin on, sille ei voi nyt tehdä mitään. Hän totesi myös, että heidän alaistensa työ on sellaista, että ei ole järkevää missään vaiheessa rakentaa alaisille omia toimisto huoneita. Alaisten työssä on loppuen lopuksi niin vähän sellaista, mitä heidän pitäisi tehdä toimistolla.

3.6 Vahvuudet ja kehittämissuhteet

Yritys X:n luottamuspääoman vahvuuksia ovat, että työntekijät auttavat mielellään toisiaan ja he tekevät mielellään töitä toistensa kanssa. Työntekijät ovat myös oma-aloitteisia ja he voivat sopia pienistä asioista keskenään. Alaiset jakavat myös mielellään tietoa toisilleen ja esimiehelleen. Alaiset kokivat, että heillä on mahdollisuus oppia virheistään työyhteisössä. Työntekijöiden mielestä kollegat ovat mahtavia ja työilmapiiri on hyvä. He kokivat myös, että heistä välitetään työyhteisössä ja että muiden työntekijöiden sanaan voi luottaa. Alaiset kokivat saavansa työstä tarpeeksi vastuuta ja haasteita. Alaiset kokivat myös, että he saavat tarpeeksi tukea ja apua työhön. Työntekijät kokivat olevansa sitoutuneita työhön. Alaiset kokivat, että esimies kunnioitti heitä ja myös he kunnioittivat esimiestään. Alaiset sanoivat näkevänsä toimitusjohtajaansa riittävästi ja tietävänsä hänen toimenkuvastaan tarpeeksi. He kokivat myös tavoittavansa sekä esimiehen että toimitusjohtajan helposti. Työntekijöiden mielestä yhteisiä tapaamisia oli tarpeeksi ja ne koettiin hyödyllisiksi. Työyhteisössä noudatetaan hyvin yhteisiä sääntöjä ja kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti. Esimies pitää alaisiaan ammattitaitoisina ja luottaa siihen, että he tekevät työnsä kunnolla.

Yrityksen luottamuspääomassa kehittämistä kaipaavia asioita ovat esimiehen ja alaisten välinen kommunikointi. Esimiehen tulisi antaa alaisilleen enemmän kokonaisvaltaista palautetta. Esimiehen tulisi myös ottaa palautetta paremmin vastaan. Palaute kannattaisi ottaa vastaan kehittämismielessä, eikä liian henkilökohtaisesti. Esimiehen kannattaisi

miettiä miten heidän viestintäänsä voisi kehittää. Alaisten kanssa voisi käydä, vaikka läpi yhteisiä odotuksia. Esimiehen tulisi myös ottaa paremmin kantaa kehittämisehdotuksiin ja toisaalta alaisten tulisi miettiä konkreettisempia kehittämisehdotuksia. Esimies voisi ohjeistaa alaisiaan enemmän tähän ja kertoa alaisille selvästi, että myöskään hänellä ei ole ylimääräistä aikaa. Esimies voisi myös kysyä enemmän työntekijöiden mielipiteitä työhön liittyvissä asioissa. Johdon viestintään kaivataan lisää avoimuutta ja päätöksiä tulisi perustella paremmin. Alaiset toivoivat myös, että asioiden unohtaminen vähenisi ja ne eivät siirtyisi liian kauaksi sovitusta. Tässä voisi auttaa Lainen (2010,62–63) esittelemä sähköinen kalenteri, jonne voitaisiin merkitä kaikki tärkeät asiat, tapahtumat ja tapaamiset, jotta kaikki voisivat nähdä mitä jokainen, milloinkin tekee. Sähköinen kalenteri voisi lisätä myös alaisten haluamaa avoimuutta.

Alaiset toivoivat, että asioiden suunnitteluun yhdessä käytettäisiin enemmän aikaa. Esimiestä puolestaan ärsytti se, että alaiset eivät ymmärrä sitä, ettei esimiehelläkään ole ylimääräistä aikaa ehdotusten suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän vuoksi olisi hyvä järjestää vaikkapa kerran kuukaudessa muutama tuntia aikaa, jossa mietittäisiin yhdessä ideoiden ja ehdotusten toteuttamista ja päätettäisiin kuka toteuttaa niitä. Toteutus voisi tapahtua vuorotellen, jotta jokainen työyhteisön jäsen toteuttaisi joskus edes yhden idean tai ehdotuksen. Myös esimiehen tehtävää ja toimenkuvaa olisi syytä selkeyttää alaisille, sillä he eivät nähtävästi tiedä mitä kaikkea siihen kuuluu. Tämä auttaisi heitä ymmärtämään, ettei esimiehelläkään ole sen enempää ylimääräistä aikaa kuin alaisilla-kaan. Myös esimiehen valtuuksia ja päätäntävaltaa olisi hyvä selkeyttää alaisille.

Yrityksen säännöt kannattaisi kirjoittaa johonkin ja laittaa ne näkyville, sillä niitä on paljon ja ne vaihtuvat usein. Alaisten mielestä niitä on hankala muistaa ja noudattaa. Alaiset kaipaisivat enemmän vapaamuotoisempia tapaamisia, joissa voitaisiin keskustella myös muista kuin työasioista. Yrityksessä olisi hyvä järjestää, vaikka kerran viikossa jokin lyhyt tapaaminen, jossa kyseltäisiin kaikkien kuulumisia ja juteltaisiin työhön liittyvistä asioista rennoissa merkeissä. Esimies toivoi, että palavereissa voisi olla useammin ja enemmän tarjottavaa. Alaiset toivoivat myös lisää henkilökohtaisia tapaamisia esimiehen kanssa. Alaisten mielestä työtilat eivät vastaa työn tarkoitusta, mutta esimies sanoi, että työtilojen muuttaminen ei ole järkevää rahallisesti, eikä myöskään alaisten työn luonteen vuoksi. Siksi kannattaisikin kannustaa entistä enemmän alaisia työskentelemään muualla kuten heidän kotonaan tai asiakkaiden ympäristöissä. Alaisille voisi yrittää tuoda enemmän esille etätyöskentelyn positiivisia puolia ja etuja.

Joidenkin työntekijöiden mielestä haasteita ja vastuuta oli liikaa työssä ja joidenkin työntekijöiden mielestä taas työ oli liian yksipuolista. Työntekijöiden tavoitteet kannattaisi käydä uudelleen läpi esimerkiksi järjestämällä ylimääräiset kehityskeskustelut. Osa alaisista koki myös heidän motivaationsa laskeneen, joten kehityskeskustelut voisivat auttaa myös siinä asiassa. Myös palautteen antaminen voi auttaa motivaation nostamisessa.

Työyhteisössä aiheuttaa selvästi vieläkin ongelmia se, että esimies on noussut alaisten joukosta esimieheksi. Alaiset kokivat, että heitä kannustettiin hakemaan tehtävään, mutta ketään heistä ei haastateltu, vaan päätös tehtiin yksipuolisesti ilman kunnollista viestintää. Asiasta on puhuttu useita kertoja ja sitä on käyty läpi, esimieskin on yrittänyt tehdä kaikkensa sen eteen. Se kuitenkin harmittaa edelleen suurinta osaa alaisista, joten asia olisi hyvä saada vihdoinkin päätökseen. Alaisille tulisi kertoa avoimesti millä perusteella rekrytoinnit tehdään yrityksessä ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Asioista tulisi myös viestiä ajoissa ja perustella ne huolella. Tämän ongelman ratkaisemisessa voisi käyttää Harisalon ja Miettisen (2010,53–55) menetelmää, jossa keskustellaan ensin avoimesti ongelmasta. Sen jälkeen työntekijät saavat kertoa omista mielipiteistään ja tuntemuksistaan, jonka jälkeen listataan tärkeimpiä ongelman aiheuttamia asioita ja laitetaan ne tärkeysjärjestykseen. Lopuksi keksitään ideoita, joilla nämä asiat saataisiin korjattua ja valitaan niistä parhaat ja toimitaan niiden mukaan. Toimeenpanon jälkeen seurataan ovatko toimintatavat hyviä ja toteutetaanko niitä käytännössä.

3.7 Kartoituksen luotettavuus ja pätevyys

Jotta kartoitukseni olisi tarpeeksi ammattimainen, on sitä tarkasteltava validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä, uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Tulosten pätevyyttä tarkasteltaessa voidaan pohtia, kysyttiinkö tutkimuksessa oikeita asioita oikealla tavalla. Lisäksi voidaan miettiä, saatiinko kysymyksiin oikeat vastaukset sekä saatiinko tutkimusongelma ratkaistua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioitaessa voidaan pohtia ovatko saadut tulokset todellisia ja onko niihin vastattu totuudenmukaisesti. Vastauksiin voivat vaikuttaa sosiaalinen paine, tutkimuksen herkkä aihe, tilanne sekä näkemyserot asioista. Luotettavuutta tarkasteltaessa on mietittävä myös tulosten johdonmukaisuutta sekä tulosten toimivuutta eri olosuhteissa ja eri aikana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009,25–28.)

Tarkastelen ensin kartoitukseni validiteettia eli pätevyyttä ja uskottavuutta. Kartoitukseni on siinä mielessä pätevä, että sain vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja tutkimusongelmaani. Kuitenkin kaikki kysymykset eivät välttämättä olleet oikeiden teemojen alla tai samantyyllisiä kysymyksiä oli liikaa. Tämä ilmeni siten, että tuloksissa oli melko paljon saturaatiota eli aineisto alkoi toistaa itseään. Tämä voi johtua myös siitä, että kyselyyn vastanneet laittoivat moneen kohtaan samoja asioita. Kartoitukseni teemat liittyivät myös kiinteästi toisiinsa, mikä vaikutti luultavasti aineiston toistumiseen. Toisaalta aineiston saturaation myötä voidaan ajatella, että vastaajia ja aineistoa oli tarpeeksi. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 50–51.) Sain kuitenkin korjattua liian toiston pois työstä analysointi- ja viimeistely vaiheessa yhdistelemällä ja siirtämällä vastauksia teemojen välillä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 25–28, 50–51.)

Lähetin kyselylomakkeen viidelle henkilölle ja he kaikki vastasivat siihen. Lisäksi sain haastateltua vastaajien esimiestä. Vastausprosentti oli siis 100 %, joten tämän perusteella tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon ihmisten luonnollinen tarve esittää itsensä positiivisessa valossa. Vastaukset eivät siis välttämättä ole aina totuudenmukaisia. Kartoituksessani alaisilla ja esimiehellä oli myös todella erilaiset näkemyserot esimiehen toiminnasta, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Aihe oli myös herkkä sekä alaisille että esimiehelle, millä voi olla vaikutusta tulosten luotettavuuteen. Tulokset olivat johdonmukaiset, sillä alaiset olivat keskenään samaa mieltä asioista. Lisäksi johto eli toimitusjohtaja ja esimies olivat samaa mieltä asioista keskenään. Tulokset voivat toimia eri olosuhteissa ja eri aikana kyseisen yrityksen sisällä. Tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää koskemaan muiden yritysten sisäisiä luottamussuhteita. Kyseessä oli nimenomaan tapauskartoitus. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 25–28, 50–51.)

4. Johtopäätökset

4.1 Luottamuksen taso

Mielestäni Yritys X:n alaisten ja johdon välinen luottamus pääoma on melko hyvä. Perustelen tämän sillä, että luottamuksen taso ei ole todella hyvä, muttei todella huonokaan. Luottamuksessa on parannettavaa jonkin verran, mutta mielestäni siinä on kuitenkin

enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita. Luottamuksen taso on melko hyvä eli keskitasoa, asteikolla 1–5 se on mielestäni vahva kolmonen. Sekä esimies että alaiset kuvasivat tasoa melko hyväksi. Lisäksi alaiset arvioivat tason kolmoseksi kyselyssäni.

Alaisten keskinäinen luottamus on todella hyvällä tasolla, sillä he tekevät mielellään töitä keskenään, jakavat tietoa toisilleen avoimesti ja auttavat toisiaan (Laine 2010,75,107). Myös toimitusjohtajan ja alaisten välinen luottamus on hyvällä tasolla, sillä alaisten mielestä toimitusjohtajan toiminnassa ei ole juurikaan moitittavaa. Ainoastaan johdon toimintaan toivottiin lisää avoimuutta. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös luottamuksellisen työyhteisön tunnusmerkkejä (Kalliomaa & Kettunen 2010,14–15). Kuitenkin esimiehen ja alaisten välisessä luottamuksessa on vielä jonkin verran parannettavaa. Kehitettävät asiat liittyvät nimenomaan alaisten ja esimiehen väliseen kommunikointiin ja viestintään. Laine (2010,107) mukaan nimenomaan hyvä vuorovaikutus ja viestintä kuuluisivat työyhteisöön, jossa luottamus on hyvällä tasolla.

Luottamuksen tasoon vaikuttavat vahvasti vanhat konfliktit, jotka johtuvat esimiehen nousemisesta esimieheksi alaistensa joukosta. Tämä selittää alaisten ja esimiehen välistä huonoa luottamuksen tasoa. Alaiset ovat kokeneet esimiesvalintatilanteen epäoikeudenmukaiseksi. He kokevat, että heitä on loukattu ja henkilö, joka on vastuussa esimiesvalintatilanteesta ei ole enää yrityksessä töissä. Alaisten on helppo purkaa turhautumistaan heidän esimieheensä kenen kanssa he työskentelevät päivittäin. Tilannetta pahentaa alaisten kokema katkeruus, kun he eivät itse päässeet esimieheksi, vaikka he luulivat, että heille olisi annettu siihen mahdollisuus. Katkeruuden myötä alaiset vaativat esimieheltä paljon, eikä hän osaa vastata alaistensa vaatimukseen tilanteen hankaluuden vuoksi.

Alaisten ja toimitusjohtajan luottamuksen taso on parempi ehkä hänen asemansa ja jäämäkemmän viestinnän takia. Hänelle ei välttämättä uskalleta puhua samalla tavoin kuin esimiehelle. Alaiset ovat jotenkin kokeneet, että toimitusjohtajalla ei ole ollut osuutta esimiesvalinnassa ja että hänen toimintansa on muutenkin asiallista. Alaisten keskinäiseen hyvään luottamuksen tasoon vaikuttaa varmasti osittain se, että he ovat tehneet monta vuotta töitä yhdessä.

Kalliomaan ja Kettusen (2010,27) mukaan alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa on kolme vaihetta. Vaihteita ovat vierasvaihe, tuttavallinen vaihe sekä kumppanuus vaihe. Mielestäni tässä työyhteisössä esimiehellä ja alaisilla on tällä hetkellä menossa toinen

vaihe eli tuttavallinen vaihe, johon sisältyy tietojen ja resurssien syvempää jakoa. Perustelen tämän sillä, että alaiset kokivat saavansa esimieheltään apua ja tukea työhön. Myös esimies sanoi alaisensa kysyvän häneltä apua ja pyytävän hänet mukaan asiakstapaamisiin. Sekä alaiset että esimies kokivat, että heidän työyhteisössään jaetaan tietoa avoimesti. Esimies sanoi myös tuntevansa hyvin alaisensa ja heidän persoonansa. Mielestäni he ovat jo käyneet läpi vieraan vaiheen, jossa suhde määrittyy lähinnä sääntöjen ja työroolien kautta, sillä yhteishenkeä kuvattiin melko hyväksi. Lisäksi alaiset kokivat, että kollegoihin voi luottaa. Kaikkia kunnioitettiin ja kaikista välitettiin työyhteisössä. Heillä on kuitenkin vielä matkaa kumppanuus vaiheeseen, jossa esimies ja alaiset kokevat syvää luottamusta ja kunnioitusta toisiaan kohtaan. Lisäksi vastavuoroisuus ja velvollisuudentunne kuuluvat vahvasti tähän vaiheeseen. Perustelen tämän sillä, että esimiehen ammattitaitoon ei luotettu. Lisäksi vanhat ristiriidat ja katkeruus vaikuttavat heidän työyhteisössään vielä liikaa, jotta he voisivat saavuttaa tämän vaiheen.

Kalliomaan ja Kettusen (2010,14-15) mukaan luottamusta rakentavassa johtamisessa alaiset ajatellaan olevan sisäisiä asiakkaita. Asiakkaat voidaan jakaa viiteen eri luokkaan. Asiakas voi olla satunnainen, toistuvasti kontrolloitu asiakas, tyytyväinen ja tuttu, luotettava asiakas sekä arvoasiakas. Mielestäni tässä yrityksessä suurin osa alaisista on tyytyväisiä ja tuttuja, eli esimiehen ja alaisen välillä on molemminpuolista vuorovaikutusta ja kummatkin kokevat suhteen hyödylliseksi. Perustelen tämän sillä, että sekä alaiset että esimies halusivat työskennellä heidän työyhteisössään. Alaiset kokivat saavansa esimieheltä tukea ja apua työhön. Myös esimies koki, että alaiset kertovat hänelle kaiken oleellisen tiedon. Vaikka vuorovaikutuksessa on kehitettävää, alaiset kokivat kuitenkin, että esimiehen saa tavoitettua hyvin ja asioista voidaan keskustella. Osa alaisista voi olla myös luotettavia sisäisiä asiakkaita, jolloin esimies ja alainen ovat kumppanuussuhteessa ja he haluavat suhteen jatkuvan. Mielestäni vuorovaikutusta on kuitenkin enemmän kuin satunnaisessa tai toistuvasti kontrolloidussa suhteessa. Mielestäni kukaan ei ole arvoasiakas suhteessa, sillä siinä johtajuus tavallaan jaettaisiin esimiehen ja alaisen kesken.

Ensimmäinen hypoteesini oli, että alaisten ja johdon välisessä luottamuksessa on parannettavaa. Hypoteesini toteutui, sillä edellä mainittujen asioiden ja perusteluiden perusteella luottamuksen tasossa on parannettavaa. Lisäksi sekä esimies että alaiset sanoivat luottamuksessa olevan parannettavaa.

4.2 Luottamuksen syntyminen

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä Yritys X:ssä ovat ammattitaito, vuorovaikutus, aika ja yhteiset kokemukset, asioiden suunnittelu ja tekeminen yhdessä, päätöksenteko ja vastuunjako sekä alaisten ja esimiehen velvollisuudet. Perustelen tämän lukemallani teorialla sekä kyselylomakkeen ja haastattelun vastauksilla.

Luottamusta vahvistavina tekijöinä kyseisessä yrityksessä voidaan pitää vuorovaikutusta. Heillä on riittävästi yhteisiä tapaamisia ja alaiset saavat keskustella tarpeeksi esimiehensä ja toimitusjohtajansa kanssa. Esimiehen ja toimitusjohtajan saavutettavuus on alaisten mielestä todella hyvä. Vuorovaikutus on tehty mahdolliseksi ja sille on varattu aikaa. Alaisten mukaan he suunnittelevat ja tekevät asioita jonkin verran yhdessä. He mainitsivat strategiapäivät ja sanoivat että ideat otetaan hyvin vastaan. Johto luottaa alaisiinsa, joten alaiset saavat suunnitella itse työpäivänsä ja päättää missä he työtään tekevät. Alaiset saavat tehdä työtään melko itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Alaiset kokevatkin, että he saavat tarpeeksi vastuuta työstään. Myös etäjohtaminen hoidetaan yrityksessä hyvin. Nämä edellä mainitut tekijät viittaavat hyvään johtamiseen (Laine (2010,62–63).

Alaiset tekevät mielellään töitä toistensa kanssa, he jakavat tietoa ja auttavat toisiaan. Alaiset noudattavat myös hyvin yhteisiä sääntöjä. Nämä viittaavat Lainen esittelemiin (2010,69–73,77–80) alaisten velvollisuuksien toteutumiseen. Myös esimies toteuttaa Laine (2010, 53–63) esittelemiä esimiehen velvollisuuksia johtaessaan esimerkillä, tarttuessaan ongelmiin ja ollessaan oikeudenmukainen. Lisäksi esimies kantaa vastuunsa, huolehtii perusedellytysten toteutumisesta sekä kannustaa ja tukee alaisiaan. Esimies auttaa alaisiaan myös päivittäisessä työssä ja asiakkaiden kanssa. Johto yrittää rakentaa mahdollisimman hyvät puitteet luottamuksen syntymiselle. Myös sekä alaiset että esimies yrittävät parhaansa mukaan luoda luottamusta toteuttamalla velvollisuuksiaan.

Six'in ja Sorgen (2008, 860–861) mukaan luottamusta voi syntyä vain, jos kaikki osapuolet haluavat hyvää toisillensa. Osapuolten on myös tärkeää pystyä vastaamaan heihin kohdistuviin odotuksiin luottamuksesta ja rehellisyydestä. Osapuolet pyrkivät myös arvioimaan luottamussuhteen jatkuvuutta jatkuvasti sekä sitä halutaanko toisen hyvinvoinnista pitää huolta. Uskon vahvasti, että kohdeyrityksessäni kaikki haluavat hyvää toisillensa, sillä työyhteisö- ja henkeä kuvattiin vastauksissa hyväksi ja siihen kuuluvia ihmisiä mukaviksi.

Luottamusta heikentäviä tekijöitä yrityksessä ovat ammattitaidon epätasapaino; esimies luottaa alaisten ammattitaitoon, mutta alaiset eivät luota hänen ammattitaitoonsa. Lainen (2010, 25) mukaan ammattitaito on yksi tärkeimmistä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä. Alaiset eivät pidä esimiestään tarpeeksi ammattitaitoisena, minkä takia he eivät myöskään luota häneen niin paljoa. Myös asenteet vaikuttavat Lainen (2010,25) mukaan ammattitaidon syntymiseen. Alaisilla on kielteiset asenteet esimiestä ja hänen toimintaansa kohtaan, joten tämä taas vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen syntymiseen.

Esimiehen rajattu päätäntävalta vaikuttaa myös negatiivisesti luottamuksen syntymiseen, sillä alaisia ärsyttää se, kun esimies ei aina osaa vastata heidän kysymyksiinsä. Esimies joutuu myös sanomaan välillä, että asia nyt vain on näin. Alaiset ajattelevat tämän johtuvan esimiehen ammattitaidottomuudesta, vaikka todellisuudessa kyse on esimiehen rajatuista valtuuksista ja päätäntävallasta. Myös esimies kokee tilanteen ahdistavaksi, sillä hän ei voi asialle mitään ja kuitenkin hän saa vastaan kaiken palautteen siitä.

Lainen (2010,69–71) esittelemistä alaisten velvollisuuksista he eivät aina ymmärrä johdon toimintaa ja päätöksiä, eivätkä myöskään esimiehen työn haasteellisuutta ja hektisyyttä. Lisäksi alaiset ovat liian vaativia ja puuttuvat epäolennaisiin asioihin. Toisaalta esimies ei osaa ottaa vastaan palautetta, eikä myöskään anna sitä itse. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen ovat Klingbergin, Pentin (2012) ja Ludwicken (2003,34) mielestä tärkeitä esimiehen velvollisuuksia. Hänelle ei myöskään voi kertoa ajatuksista tai tunteista. Nämä ominaisuudet kuuluvat Lainen (2010, 53–61) mukaan esimiehen velvollisuuksiin. Alaisten mielestä he ehdottavat kehittämisehdotuksia, mutta esimies tyrittää niitä. Esimiehen mielestä alaiset eivät ehdota tarpeeksi konkreettisia ja realistisia ehdotuksia. Luottamuksen syntymistä heikentää se, että sekä alaiset että esimies eivät täysin täytä kaikkia velvollisuuksiaan. Luottamuksen syntymistä heikentää lisäksi alaisten ja esimiehen väliset jyrkät näkemyserot asioista.

Luottamuksen syntymiseen tarvitaan aikaa sekä yhteisiä kokemuksia ja historiaa (Laine 2010,15,35–36). Kuitenkin tässä työyhteisössä alaisten ja johdon eli toimitusjohtajan ja esimiehen välille ei luultavasti ole vielä kerennyt syntyä tarpeeksi yhteisiä positiivisia kokemuksia. Vanhat konfliktit ovat vaikuttaneet työyhteisöön ja alaisiin niin paljon, että tarvitaan vielä lisää aikaa ja yhteistä historiaa, jotta vanhat asiat voitaisiin unohtaa.

Toinen hypoteesini oli, että luottamus syntyy lähinnä tekojen kautta. Hypoteesi osoittautui osittain oikeaksi, sillä luottamuksen syntymiseen vaikuttivat muun muassa johdon vuorovaikutus, viestintä sekä esimiehen ja alaisten käyttäytyminen. Näistä positiivisesti vaikuttivat vuorovaikutus, vastuunjako sekä osittain esimiehen ja alaisten käyttäytyminen. Luottamusta siis luotiin tekojen kautta. Toisaalta esimies ja toimitusjohtaja ovat yrittäneet parantaa luottamusta omilla teoillaan. Toimitusjohtaja on viestinyt asioista aiempaa avoimemmin ja aikaisemmin. Esimies on yrittänyt kiinnittää huomiota viestintäänsä. Nämä teot eivät kuitenkaan ole tuottaneet tulosta. Joten mielestäni luottamusta voi luoda osittain teoilla, mutta ei kokonaan. Luottamukseen vaikuttavat voimakkaasti myös vanhat kokemukset, ihmisten väliset suhteet sekä ihmisten persoonallisuus ja asenteet.

Kolmas hypoteesini oli, että ajalla on vaikutusta luottamuksen syntymisessä. Tämäkin hypoteesi kävi toteen ainakin osittain, sillä nykyinen toimitusjohtaja ja esimies eivät ole olleet alaisten johtajina kovinkaan kauan, joten uusia positiivisia kokemuksia ei ole vielä kerennyt syntyä tarpeeksi vanhojen konfliktien kumoamiseksi. Tämän takia myöskään luottamusta ei ole vielä kerennyt syntyä tarpeeksi. Toisaalta alaisten vastausten perusteella yrityksessä vähemmän aikaa olevat työntekijät kokivat luottamuksen paremmaksi kuin siellä kauemmin työskennelleet. Tämä taas viittaisi siihen, että ajan kuluessa luottamus heikkenisi. Tässä on kuitenkin otettava kuitenkin huomioon se, että yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleet ovat olleet vähemmän aikaa vanhan toimitusjohtajan ja hallituksen alaisina, jotka aiheuttivat vanhat konfliktit. Tämä voi siis osaltaan vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Tulin tässä siihen lopputulokseen, että ajalla on kyllä vaikutusta luottamuksen syntymisessä, mutta missä määrin sitä en osaa sanoa. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat niin monta asiaa, joten on vaikea mitata yhden tekijän vaikutusta siihen.

4.3 Luottamuksen merkitys

Luottamuksen ansiosta alaiset uskaltavat ottaa riskejä ja tehdä melko nopeasti päätöksiä työhön liittyvissä asioissa. He myös sietävät melko paljon epävarmuutta työssään. Kalliomaan ja Kettusen (2010,11–13) mukaan nämä hyödyt tulevat luottamuksen myötä. Johto on antanut alaisille mahdollisuuden todella itsenäiseen työhön. Johto seuraa työajanseurantajärjestelmiä vain yleisellä tasolla. Alaiset kokivat myös, että esimies tukee ja auttaa heitä työssään, minkä vuoksi he ehkä uskaltavat ottaa riskejä ja tehdä päätök-

siä. Esimies sanoi myös rohkaisevansa alaisiaan ja luottavansa heidän ammattitaitoonsa. Epävarmuuden sietäminen liittyy luultavasti heidän hyvään työtiimiin. Alaiset kokevat, että he voivat pyytää toisiltaan apua ja jakaa tietoja keskenään.

Luottamuksen myötä sekä alaisten että esimiehen mielestä työyhteisössä vallitsee melko hyvä yhteishenki. Tämä viittaa Blomqvistin (2006,1–3) mainitsemaan hyvinvoinnin lisääntymiseen työyhteisössä luottamuksen myötä. Alaiset viihtyvät työyhteisössä ja haluavat työskennellä siellä. Myös esimies sanoi, että heillä vallitsee hyvä yhteishenki. Kennelläkään ei ole mitään henkilökohtaisia työhön liittymättömiä riitoja. Lisäksi sekä alaiset että esimies kokivat luottamuksen todella tärkeäksi heidän työyhteisössään. Alaiset antoivat luottamuksen tärkeydelle arvosanan 5, joka oli paras arvo kyselyn asteikolla. He sanoivat luottamuksen olevan työnteon perusta. Esimies koki, että heidän työnsä ei onnistuisi ilman luottamusta.

Alaiset ovat sitoutuneita yritykseen. He sanoivat olevansa sitoutuneita yrityksen arvoihin ja työhön. Myös esimies ajatteli alaisten pysyvän yrityksessä työn palkitsevuuden vuoksi. Työssä pääsee oikeasti auttamaan ihmisiä sekä näkemään työnsä tulokset. Alaiset sanoivat myös olevansa oma-aloitteisia ja tekevänsä työt kunnolla. Myös esimies sanoi alaistensa hoitavan työt hyvin ja ammattitaitoisesti. Työn luonne antaa mahdollisuuden itsenäiseen ja oma-aloitteiseen työhön. Sitoutuneisuus ja tehokkuus viittaavat Blomqvistin (2006,1–3) mainitsemiin luottamuksen aikaansaamiin hyötyihin.

Luottamuksen tasossa on myös puutteita ja tästä johtuen alaisista tuntuu, että esimies ei juurikaan kysy heidän mielipidettään työhön liittyvissä asioissa, eikä hän myöskään osaa ottaa vastaan palautetta. Esimies taas kokee, että hän yrittää ottaa palautteen ja ehdotukset vastaan aina kun se on mahdollista, mutta joskus hänen on vain sanottava mitä toimitusjohtaja on sanonut hänelle.

Luottamuksen puutteiden vuoksi joidenkin alaisten motivaatio on laskenut ja vaihdellut paljon lähiaikoina. Motivaation laskemiseen liittyivät lähinnä tavoitteiden ja tehtävien epätasapaino. Luottamuksen puutteen vuoksi vanhat konfliktit heikentävät yhä yhteishenkeä. Työyhteisöön on jäänyt katkeruutta ja ristiriitaisia ajatuksia, jotka vaikeuttavat keskinäistä kommunikointia työyhteisössä.

Neljäs hypoteesini oli, että luottamuksella on yrityksen arjessa suuri merkitys. Hypoteesi osoittautui täysin oikeaksi, sillä sekä alaiset, että esimies sanoivat luottamuksen olevan

todella tärkeässä roolissa heidän työyhteisössään. Yrityksestä löytyi paljon asioita, joihin luottamuksella oli suuri vaikutus.

4.4 Luottamuksen haasteet

Yritys X:ssä ei ole monia tavallisia luottamuksen haasteita kuten, sääntöjen noudattamattomuutta tai huonoa yhteishenkeä (Laine 2010,88–91). Heillä haasteita aiheuttavat lähinnä vanhat konfliktit, johdon viestinnän puutteellinen avoimuus sekä esimiehen ja alaisten välinen viestintä.

Luottamuksen suurimmat haasteet yrityksessä johtuvat nimenomaan näistä vanhoista konflikteista. Niistä mainittiin moneen kertaan kyselylomakkeessa eri teemojen sisällä, joten ne vaikuttavat selvästi luottamuksen jokaisen ulottuvuuteen. Myös esimiehen haastattelussa kävimme paljon läpi näitä vanhoja konflikteja ja niihin liittyviä asioita. Kyselylomakkeen vastauksissa tuli myös muutamassa kohdassa ilmi johdon viestinnän riittämättömän avoimuus ja perustelu. Lomakkeessa mainittiin myös asioiden unohtelusta ja siirtymisestä liian kauaksi sovitusta. Avoimuuden puutteella viitattiin nimenomaan henkilöstövalintoihin ja siinä mainittiin myös tämä vanhoihin konflikteihin liittyvä tapaus. Tästä voidaan päätellä, että vanhat konfliktit ja johdon puutteellinen avoimuus liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Vanhoista konflikteista johtuen alaisille on jäänyt tunne siitä, että viestintä ei ole tarpeeksi avointa. Nyt he purkavat tämän loukatuksi tulemisen tunteensa uuteen johtoon. Alaiset vaativat heiltä lähes täydellistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yrityksen asioita viestissä. Vanha toimitusjohtaja ja vanha hallitus olivat pettäneet alaistensa luottamuksen ja nyt uuden toimitusjohtajan ja esimiehen on yritettävä saada tämä luottamus takaisin, mikä on tietysti moninkertaisesti vaikeampaa.

Vanhat konfliktit vaikuttavat myös alaisten ja esimiehen väliseen viestintään negatiivisesti. Alaiset vaativat esimieheltä paljon eivätkä ymmärrä hänen työtään. He eivät myöskään oikein näe esimiehen yritystä parantaa tilannetta. Alaiset myös puuttuvat herkästi epäolennaisiin asioihin ja valittavat herkästi. Alaisten mielestä esimies esimerkiksi tyrmää heidän ehdotuksiaan eikä osaa ottaa vastaan palautetta. Esimiehen mielestä alaiset eivät ehdota tarpeeksi konkreettisia ehdotuksia. Hän pyrkii antamaan palautetta silloin kun se on mahdollista. Esimies ei ehkä oikein tiedä miten tilanteeseen tulisi suhtautua ja miten alaisten kanssa kannattaisi kommunikoida.

Viimeinen hypoteesini oli, että luottamuksesta aiheutuu paljon haasteita. Hypoteesi osoittautui osittain todeksi, sillä luottamuksesta aiheutui jonkin verran haasteita. Osa haasteista on myös melko hankalia ratkaista. Haasteet liittyivät lähinnä viestintään ja kommunikointiin. Kaikki haasteet liittyivät jollain tavalla vanhoihin konflikteihin. Toisaalta luottamuksesta syntyi heille myös paljon hyvää. Heidän työyhteisönsä luottamuspuuomassa on myös paljon vahvuuksia. Mielestäni luottamukseen liittyviä positiivisia asioita on tässä työyhteisössä kuitenkin enemmän kuin negatiivisia. Kaikki halusivat kuitenkin työskennellä tässä työyhteisössä ja yhteishenki koettiin melko hyväksi.

4.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Mielestäni opinnäytetyöni lopputuloksesta tuli hyvä. Aloittaessani opinnäytetyöni tekemistä olin todella innoissani ja halusin tehdä sitä jatkuvasti. Aihe kiinnosti minua todella paljon, lisäksi olin löytänyt myös mielenkiintoisen toimeksiantajan. Aiheen rajaus oli hie-
man haastavaa alussa. Aihe oli niin mielenkiintoinen ja olisi tehnyt mieli kirjoittaa kaikesta luottamukseen liittyvästä. Sain kuitenkin rajattua aiheen hyvin ja muodostin teoriasta neljä teemaa, joiden mukaan opinnäytetyöni etenee. Teorian etsiminen ja kirjoittaminen olivat melko helppoja ja mukavia vaihteita.

Kyselylomakkeen tekeminen sen sijaan oli aluksi aika hankalaa. Siinä vaikeinta oli kysymysten sijoittaminen oikeiden teemojen alle. Kyselylomakkeesta tuli kuitenkin monen vii-
meistelykerran jälkeen hyvä ja sain vielä kaikki vastaamaan siihen. Kyselomakkeen vas-
tausten tulkitseminen, päätelmien teko ja referointi oli kivaa, mutta välillä se tuntui todella haastavalta. Samojen asioiden toistumisen takia päädyin siihen, että siirsin ja yhdistin vastauksia todella paljon teemojen välillä. Siirsin esimerkiksi haasteisiin negatiivisia asi-
oita, joita ilmeni muissa teemoissa ja toisaalta poistin haasteista positiivisia asioita mui-
den teemojen alle. Koin, että työstäni tulisi näin selkeämpi ja johdonmukaisempi.

Haastattelun tekeminen oli melko helppoa, sillä tein sen kyselylomakkeen vastausten pohjalta. Ennen haastattelua mietin, kertoisinko esimiehelle jo siinä vaiheessa hänen saamastaan negatiivisesta palautteesta ja miten hän suhtautuisi siihen. Haastattelu meni hyvin ja puhuimme myös negatiivisesta palautteesta ja esimies selvensi minulle monia asioita, joita olin miettinyt lukiessani alaisten vastauksia. Mielestäni hitain ja työläin vaihe työssäni oli analysoiminen ja johtopäätösten tekeminen. Se olisi kivaa, mutta myös haas-
tavaa. Lopuksi tein tiivistelmät ja viimeistelin työni.

Aluksi luulin, että materiaalia ei tulisi tarpeeksi ja että tutkimani kohdejoukko olisi liian pieni. Alaiset vastasivat tosi hyvin kyselylomakkeen avoimiin kohtiin ja esimies puhui laajasti haastattelussa, joten sain materiaalia enemmän kuin luulin. Huomasin myös, että jo näissä vastauksissa ilmeni jonkin verran saturaatiota, eli aineisto alkoi toistaa itseään. Olisi siis ollut tarpeetonta tehdä tämä tutkimus isommalle kohderyhmälle. Tein itselleni aika tiukan aikataulun, sillä olen kunnianhimoinen ja en halunnut, että opinnäytetyö viivyttäisi opintojeni päättymistä. Aluksi pysyin todella hyvin aikataulussa ja olin muutama viikkoa sitä edellä. Joulukuun lopussa jäin vähän jälkeen aikataulussani lopputenttien ja jouluvalmistelujen vuoksi. Tammikuun alussa tein opinnäytetyötä paljon ja pääsin takaisin kiinni viikkoaikatauluuni. Koko prosessin aikana yritin kerätä palautetta työstäni mahdollisimman monelta ja onneksi sainkin sitä aika hyvin. Tapasin opinnäytetyöohjaajani monta kertaa ja lähetin hänelle usein luettavaa, mistä oli mielestäni suurta hyötyä opinnäytetyöni tekemisessä.

Yksi opinnäytetyöni tavoitteista oli, että siitä olisi hyötyä toimeksiantajalleni nimenomaan heidän alaisten ja johdon välisessä suhteessa. Kartoitukseni avulla johto sai tietoonsa luottamuspääomassa parannettavia asioita sekä joitakin kehittämisehdotuksia niihin. Uskon, että ainakin osa asioista tuli heille yllätyksenä. Kartoituksen tulosten avulla esimies voi kehittää omaa ammattitaitoaan ja toisaalta esimiehen sijainen voi käyttää kartoitukseni tuloksia hyödykseen sijaisuutensa aikana. Kartoituksen tulosten avulla johto voi selkeyttää toimintatapojaan ja parantaa viestintäänsä.

4.6 Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusaihe

En ollut aikaisemmin tehnyt oikein mitään kunnon tutkimusta, joten pelkäsin, tuleeko tutkimuksestani tarpeeksi ammattimainen ja laadukas. Opin syvällistä tietoa luottamuksesta johdon ja alaisten välillä. Opin myös tekemään tutkimusta ja ammattimaista laajaa raporttia. Analysoiminen ja johtopäätösten tekeminen oli kiinnostavaa, sillä sitä ei ollut aikaisemmin ollut kovinkaan paljoa opinnoissani.

Vaikka olenkin tyytyväinen opinnäytetyöhöni, aina löytyy jotain kehitettävää. Kuunnellesani haastattelua minua häiritsi se, että puhuin itse aika paljon haastattelussa. Haastattelun alussa esitin esimiehelle teemat, jotka käytäisiin haastattelussa läpi. Haastattelun aikana en kuitenkaan kertonut, milloin jokin teema loppui tai alkoi. Se olisi voinut helpottaa esimiehen vastaamista. Esimies puhui välillä todella laajasti ja hänen vastauksensa

olivat pitkiä. Olisin voinut ohjata häntä paremmin seuraavaan kysymykseen. Kyselylomakkeesta sain yhdeltä vastaajalta kommentin, että kyselyyn vastaaminen kesti kauemmin kuin olin siihen ilmoittanut. Hän sanoi myös, että väittämien kommenttilaatikko ei näkynyt kokonaan, mikä hidasti vastaamista. Olisin siis voinut käyttää lomakkeen tekniiseen hiomiseen enemmän aikaa.

Mielestäni oli todella antoisaa tehdä opinnäytetyö Yritys X:lle. Sain itse päättää aiheen ja he antoivat minun tehdä työtä ilman rajoituksia. Sain hankittua kaiken tarvitsemani materiaalin. He antoivat minulle palautetta ja kannustivat minua työssäni. Mielestäni yhteistyö sujui todella hyvin. Minulle jäi todella positiivinen kuva yrityksestä ja heidän työyhteisöstään, voisin mielelläni työskennellä siellä. Vaikka luottamuksessa onkin parannettavaa, mielestäni heillä on kuitenkin enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia.

Olisin halunnut tutkia luottamusta ja tätä yritystä enemmänkin, mutta opinnäytetyöstäni olisi tullut tällöin liian laaja. Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimukseni pohjalta tehtävä kehittämissuunnitelma, jossa käytäisiin tarkasti läpi eri kehittämiskohteet johdon ja alaisen välisessä luottamuspääomassa. Kehittämiskohteille asetettaisiin tavoitteet ja keinot sekä seurattaisiin tavoitteiden toteutumista.

Lähteet

Andersen, Jon Aarum 2005. Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review* 14 (4), 395–492. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=18893442&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=18893442&site=ehost-live). Luettu 8.10.2015.

Blomqvist, Kirsimarja 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. [Http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf) Luettu 7.10.2015.

Blomqvist, Kirsimarja 2011. Luottamus on taitolaji. [Http://www.slideshare.net/Elinvoima/kirsimarja-blomqvist-luottamus-on-taitolaji](http://www.slideshare.net/Elinvoima/kirsimarja-blomqvist-luottamus-on-taitolaji). Luettu 15.10.2015.

Busch, Jeffery S. & Hantusch, Nicole 2000. I Don't Trust You, But Why Don't You Trust Me?, *Dispute resolution journal* 55 (3), 58-61. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=3528205&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=3528205&site=ehost-live). Luettu 8.10.2015.

Connell, Julia & Ferres, Natalie & Travaglione Tony 2003. Trust in the Workplace, The Importance of Interpersonal and Organizational Support. *Journal of Management research* 3 (3), 113-117. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=21559091&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=21559091&site=ehost-live). Luettu 1.10.2015.

Culbertson, Hugh 2005. Building Trust: Leading CEO's Speak Out: How They Create It, Strengthen It, and Sustain It, *Public Relations Quarterly* 50 (1), 26. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=17249091&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=17249091&site=ehost-live). Luettu 8.10.2015.

Fiilin, Petri 2006. Hyvä työpaikka ei synny sattumalta. Fakta 15.3.2006. [Http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1503200634-52c95320347a59fe883dab1921d1338a.pdf](http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1503200634-52c95320347a59fe883dab1921d1338a.pdf). Luettu 1.2.2016.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampereen yliopisto, Tampere.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 1998. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. 4 painos. Tampereen yliopisto, Tampere.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3 painos. Talentum, Helsinki. Talentum focus verkkokirjahylly- verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran vuonna 2012. 3 painos Osa 1: Ajattelua edistävä vuorovaikutus>Johtamisen metataidot>Ihmiskiinnostus. Osa 1: Ajattelua edistävä vuorovaikutus>Kaikki mukaan ajattelutalkoisiin>Yhteinen ajattelu tapahtuu dialogissa. Osa 1: Ajattelua edistävä vuorovaikutus>Johtamisen metataidot>Kyky reflektoida itseään ja toimintaansa. Osa 1: Ajattelua edistävä vuorovaikutus>Johtamisen metataidot>Rohkeus kohdata tunnetasolla. [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAF-BEXGTF#kohta:KAIKKIEN%28%2820%29AI-VOT%28%2820%29K%28%28c4%29YTT%28%28d6%29%28%28d6%29N%28%2820%29](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAF-BEXGTF#kohta:KAIKKIEN%28%2820%29AI-VOT%28%2820%29K%28%28c4%29YTT%28%28d6%29%28%28d6%29N%28%2820%29). Luettu 1.10.2015.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kouzes, James M & Posner, Barry Z, & Wiley, John & Sons 2011. Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cZwf06rs2WAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=credibility+Kouzes+%26+Posner&ots=DrjkjOOcxk&sig=Af3LmZ1kragKmeERTzjLNQ0bmlw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Luettu 7.10.2015.

Laine, Nina 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. 2, täydennetty painos. Taurus Media, Tampere.

Ludwick, Paul F 2003. The Second Sermon on Synergy: Creating Trust Loops. Journal of housing & community development 61 (2),32,34. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=12526182&site=ehost-live>. Luettu 8.10.2015.

Nooteboom, Bart & Six, Frédérique 2003. The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development. Edward Elgar, UK & USA.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOYpro, Helsinki.

Owen, Jo 2006. The leadership skills handbook. Kogan Page. London & Philadelphia.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Luettu 15.10.2015.

Savolainen, Taina 2008. Luottamus vahvistaa työhyvinvointia. Talouselämä 18.4.2008. <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/1804200860-5b8b7318656b3844be0fab00d8e38f33.pdf>. Luettu 1.2.2016

Six, Frédérique & Sorge, Arndt, 2008. Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. Journal of management studies 45 (5), 860-861. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=34186830&site=ehost-live>. Luettu 8.10.2015.

Svan-Santero, Irma 2014. Toimiva työyhteisö rakentuu luottamukselle. Tekninen uratie 19.9.2014. <http://la-static.talentum.fi/pdf/tu/190920142-fa28384e590500700046811d524f4474.pdf>. Luettu 1.2.2016

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3>. Luettu 9.11.2015

Yritys X 2012. [Http://www.YritysX.fi/etusivu.html](http://www.YritysX.fi/etusivu.html). Luettu 12.10.2015.

Yritys X 2012. [Http://www.YritysX.fi/palvelut.html](http://www.YritysX.fi/palvelut.html). Luettu 12.10.2015

Yritys X 2012. [Http://www.YritysX.fi/linkit.html](http://www.YritysX.fi/linkit.html). Luettu 12.10.2015

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Hyvä Yritys X:n työntekijä!

Olen Jenna Venäläinen ja opiskelen liiketaloutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa Myyrmäessä. Opintoni ovat loppusuoralla ja teen nyt opinnäytetyötäni aiheesta luottamuspääoma. Projektissa mukana on opinnäytetyöohjaajani Anne Perkiö, joka toimii koulussamme tutkintovastaavana. Tutkin vanhoja opinnäytetöitä, joista löysin kaksi palkitsemiseen liittyvää työtä, jotka oli tehty teille. Kiinnostuin yrityksestänne ja otin yhteyttä toimitusjohtajaanne, joka koki kartoitukseni hyödylliseksi.

Tavoitteenani on tutkia Yritys X:n luottamuspääoman tasoa, syntymistä, merkitystä sekä haasteita työntekijöiden ja johdon välillä.

Johdolla tarkoitan esimiestäsi ja toimitusjohtajaasi. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jonka avulla voidaan kehittää Yritys X:n sisäistä toimintaa. Käsittelen vastauksia luottamuksellisesti. Vastaukset ovat anonyymejä, eikä niistä voi selvitä kenenkään henkilöllisyyttä. Vastauslomakkeet poistetaan tulosten analysoinnin jälkeen.

Kartoitukseen vastaaminen kestää noin 10 -15 minuuttia. Vastauksenne auttaa Yritys X:ää kehittämään yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä. Työ julkaistaan internetissä Theseuksessa, valtakunnallisessa opinnäytetyö sivustolla. Työ on saatavilla myös kirjallisenä versiona Myyrmäen Metropoliasta sekä sähköisenä/kirjallisenä versiona toimitusjohtajaltanne. Opinnäytetyön on tarkoitus olla valmis maaliskuussa 2016.

Vastaa alla oleviin väittämiin klikkaamalla itselle sopivinta vaihtoehtoa. Tarkentaviin kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaa avoimiin kysymyksiin omin sanoin omien kokemustesi mukaan. Täyttämäsi lomake tallentuu ja tulee luettavakseni painamalla kyselyn lopussa olevaa tallenna painiketta.

Vastaa kyselyyn viimeistään 18.11.2015 mennessä!

Työn kannalta olisi erittäin tärkeää, että kaikki kyselyyn valitut vastaisivat kysymyksiini, jotta tuloksista tulisi mahdollisimman totuudenmukaiset.

Kyselyä koskeviin kysymyksiisi vastaa Jenna Venäläinen puhelimitse (0451639533) tai sähköpostitse jennavenalainen@luukku.com

Ystävällisin terveisin opiskelija Jenna Venäläinen sekä opinnäytetyönohjaaja Anne Perkiö.

Kiitos!

Vastaa alla oleviin väittämiin klikkaamalla sinulle sopivinta vaihtoehtoa. Vastaa avoimiin kysymyksiin omin sanoin omien kokemustesi mukaan. Vastaathan kaikkiin väittämiin ja avoimiin kysymyksiin.

Selitykset väitteiden vastausvaihtoehdoille:

4=TS=Olen täysin samaa mieltä
3= JS=Olen jokseenkin samaa mieltä
2= JE= Olen jokseenkin eri mieltä
1= TE= Olen täysin eri mieltä
EO= En osaa sanoa

Täyttämäsi lomake tallentuu ja tulee luettavakseni painamalla kyselyn lopussa olevaa tallenna painiketta.Vastaa kyselyyn viimeistään 18.11.2015 mennessä.

Tutkimuksen kannalta olisi erittäin tärkeää, että kaikki tutkimukseen valitut vastaisivat kysymyksiini, jotta tuloksista tulisi mahdollisimman totuudenmukaiset.

Kiitos!

Luottamuksen taso

	4= TS	3= JS	2=JE	1=TE	EO	Miksi?
Autan muita työntekijöitä tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen halukas jakamaan tietoa muille työntekijöille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Puutun havaitsemiini ongelmakohtiin työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Voin sopia pienistä työhön liittyvistä asioista muiden työntekijöiden kanssa ilman esimiestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kunniotan esimiestäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Voin ilmaista mielipiteitäni esimieheni kuullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Voin kertoa työhöni liittyvistä tunteistani esimiehelleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimieheni auttaa minua päivittäisessä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisun ongelmiini kysymysten avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan tarpeeksi tukea työhöni liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimieheni kunnioittaa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Johdon viestintä on rehellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Arvioi työyhteisösi nykyinen luottamuksen taso asteikolla 1-5 siten, että 5 on paras ja 1 on huonoin taso.

Luottamuksen syntyminen

	4= TS	3= JS	2=JE	1=TE	EO	Miksi?
Näen toimitusjohtamme riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tiedän mitä toimitusjohtajamme toimenkuvaan kuuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Johto pitää lupauksensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Johdon teot vastaavat heidän sanojaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Etäjohtaminen hoidetaan yrityksessämme hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimieheni on hyvä johtaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn tavoittamaan esimieheni helposti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan keskustella riittävästi esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Suunnitelmamme asioita yhdessä työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan vaikuttaa omiin työtehtäviini tarpeeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen päässyt vaikuttamaan yrityksemme strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Minulla on riittävän hyvät työvälineet työskentelylleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tavoitteeni ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan riittävästi palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Teen asioita oma-aloitteisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ehdotan ratkaisuja työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Perustele vastauksesi.

Millainen on tyypillinen tilanne, jossa näet toimitusjohtajanne?
 Haluaisitko tietää mitä toimitusjohtajanne toimenkuvaan kuuluu?
 Haluaisitko vaikuttaa yrityksen strategiaan?
 Kuinka usein haluaisit keskustella esimiehesi kanssa?

Perustele vastauksesi.

Millaisia yhteisiä tapaamisia työpaikallasi järjestetään?
 Kuinka usein niitä järjestetään?
 Koetko ne hyödyllisiksi?
 Millaisia tapaamisia haluaisit, että järjestettäisiin?
 Miten usein haluaisit, että tapaamisia järjestettäisiin?

Luottamuksen merkitys

	4= TS	3= JS	2=JE	1=TE	EO	Miksi?
Esimieheni kysyy mielipidettäni työhön liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimiehelleni saa antaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan työstäni tarpeeksi haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan riittävästi vastuuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen motivoitunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen sitoutunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meillä on hyvä yhteishenki työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Minusta välitetään työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Uskallan ottaa riskejä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Osaan tehdä työhöni liittyviä päätöksiä nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Siedän epävarmuutta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ymmärrän johdon tekemät päätökset hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Perustele vastauksesi.

Miten esimiehesi reagoi saamaansa palautteeseen?
 Mitä luottamus tarkoittaa sinulle työssäsi?

5 4 3 2 1 Perustele valintasi.

Kuinka tärkeää luottamus on sinulle työyhteisössäsi? Arvioi asteikolla 1-5 siten, että 5 on paras ja 1 on huonoin taso.

Luottamuksen haasteet

	4= TS	3= JS	2=JE	1=TE	EO	Miksi?
Työyhteisössäni jaetaan tietoa avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työyhteisössäni noudatetaan yhteisiä sääntöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muiden työntekijöiden sanaan voi luottaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työyhteisössäni halutaan auttaa muita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Teen mielelläni töitä kollegoideni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työntekijöillä on mahdollisuus oppia virheistään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työpaikallani toimitaan oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Esimieheni kantaa vastuun teoistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Johdon viestintä on avointa .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Pystyn puhumaan esimiehelleni avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilöstömme vaihtuvuus on pieni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Perustele vastauksesi.

Mitä tässä työyhteisössä työskenteleminen sinusta tuntuu?

Loppukomentit

Jotain muuta?

Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos vastaamisestasi!

Liite 3. Haastattelukysymykset

Haastattelussa on 18 pääkysymystä, jotka olen tehnyt kyselylomakkeiden vastausten pohjalta. Olen jakanut kysymykset 4 teeman alle kyselylomakkeen teemojen ja vastausten mukaan.

Luottamuksen taso:

- 1.) Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
- 2.) Miten kuvailisit alaisiasi työntekijöinä?
- 3.) Kuvaile sinun ja alaistesi välistä viestintää.

Jatkokysymys: Oletko saanut palautetta viestinnästä alaisiltasi, jos olet niin millaista? Miten olet reagoinut siihen?

(Jos tilanne on sopiva, voit kertoa, että alaisilta tuli palautetta viestinnästä

Asioiden kertominen johtaa väittelyyn, tai heitä ei kuunnella. Mielipiteisiin vastataan vähätellen tai puolustuskannalla. Ehdotuksia tyrmätään.)

- 4.) Millä tasolla luottamus on mielestäsi työyhteisössänne?

Luottamuksen syntyminen:

- 5.) Miten kuvailisit johdon viestintää alaisille? Tarkoitin johdolla tässä sinua ja toimitusjohtajaa.

Jatkokysymys: Onko tästä tullut palautetta alaisilta?

Kyselyssä tuli palautetta johdon viestinnän avoimuudesta.

- 6.) Miten ja millaista palautetta annat alaisillesi?
- 7.) Millaisia alaistesi tavoitteet ovat?
- 9.) Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä?
- 10.) Millaisia ehdotuksia alaiset esittävät työyhteisön kehittämiseksi ja miten käsittelet niitä?

Luottamuksen merkitys:

- 11.) Miten reagoit alaisilta saamaasi palautteeseen?
- 12.) Miten haastaviksi koet alaistesi työtehtävät?
- 13.) Miten kuvailisit alaistesi motivaatiota?
- 14.) Kuinka tärkeäksi koet luottamuksen teidän työyhteisössä?

Luottamuksen haasteet:

- 15.) Miten työyhteisössänne noudetaan yhteisiä sääntöjä?
- 16.) Miten kuvailisit tietojen jakamista työyhteisössänne?
- 17.) Kuvaile työyhteisön yhteishenkeä.
- 18.) Miten koet alaistesi viihtyvän tässä työyhteisössä?